



PERÚ

Ministerio  
de Educación

Viceministerio  
de Gestión Institucional

Oficina de Apoyo  
a la Administración  
de la Educación

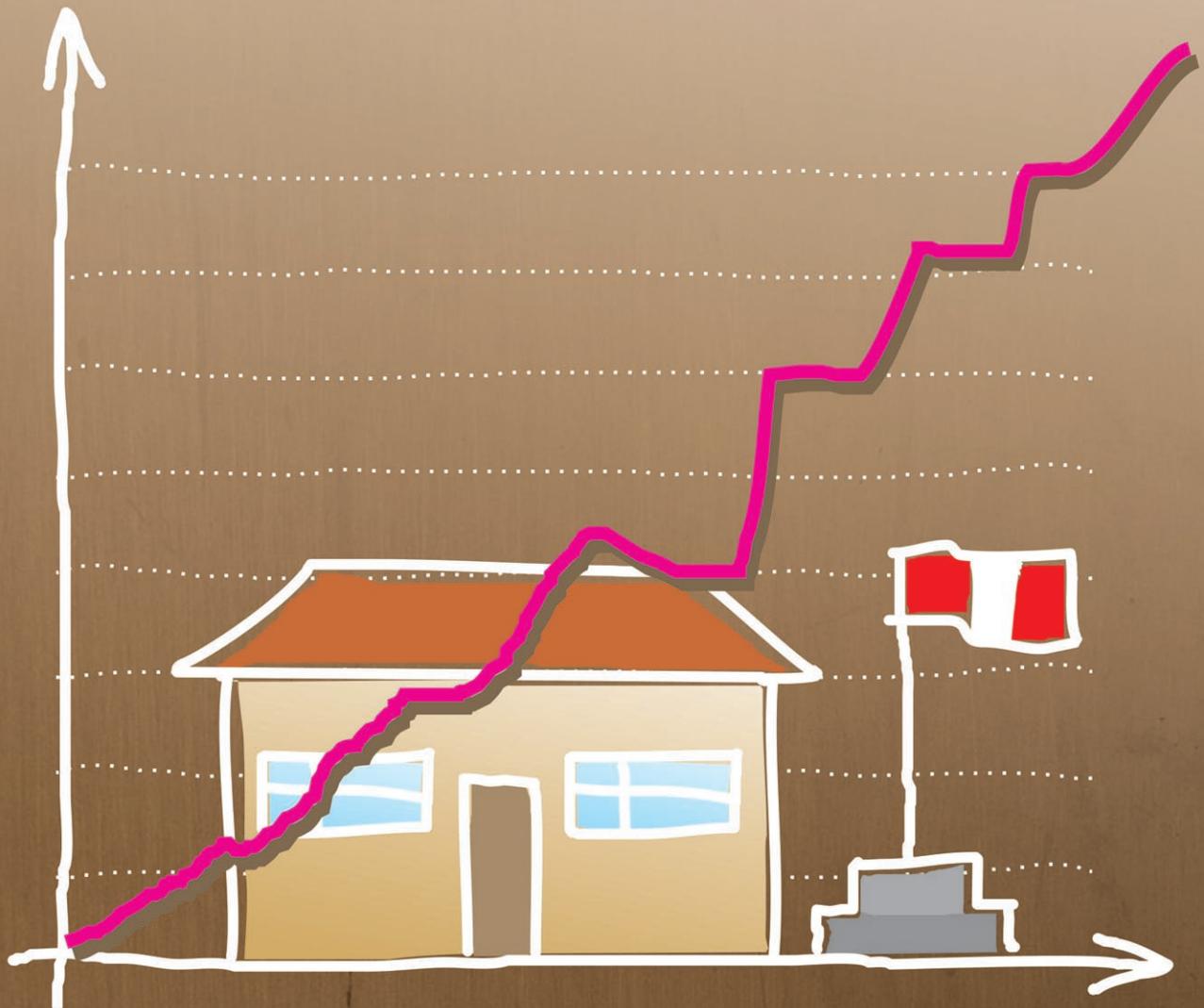


UNIDAD DE  
CAPACITACIÓN  
EN GESTIÓN

módulo

2

# Plan Integral de la **Gestión** en la Institución Educativa



CAF

Dirección Regional  
de Educación  
Moquegua

JOSÉ ANTONIO CHANG ESCOBEDO		<i>Ministro de Educación</i>
VÍCTOR RAÚL DÍAZ CHÁVEZ		<i>Viceministro de Gestión Institucional</i>
ANGEL TENORIO DÁVILA		<i>Jefe de la Oficina de Apoyo a la Administración de la Educación</i>
WALTER RAÚL PINEDO CALDAS		<i>Jefe de la Unidad de Capacitación en Gestión</i>
CÉSAR FERNÁNDEZ YÁBAR CÉSAR ASCARZA VILLARREAL ELVA SOLORIO PAREDES		<i>Responsables Unidad de Capacitación en Gestión</i>
VERÓNICA TELLERÍA VICUÑA JUDITH CANDELA DÍAZ		<i>Colaboración</i>

Esta publicación es posible gracias al financiamiento y asistencia técnica de la  
**Corporación Andina de Fomento - CAF.**

# INDICE

UNIDAD 1:	GESTIÓN POR RESULTADOS	4
UNIDAD 2:	DISEÑO DE INDICADORES	9
UNIDAD 3:	MAPA ESTRATÉGICO	16
UNIDAD 4:	ÁRBOL DE PROBLEMAS	18
UNIDAD 5:	ÁRBOL DE OBJETIVOS	28
UNIDAD 6:	MATRIZ DEL MARCO LÓGICO	31
UNIDAD 7:	MONITORES Y EVALUACIÓN	46
UNIDAD 8:	PLAN ESTRATÉGICO	49
UNIDAD 9:	PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL	73
UNIDAD 10:	PROYECTOS EDUCATIVOS	93

## Unidad 1

# Gestión por Resultados

La Gestión por Resultados (GpR) es la definición de resultados esperados realistas, que se basan en análisis apropiados; es la identificación precisa de los beneficiarios de los planes, programas y proyectos, los mismos que responden a las necesidades. Esta identificación permite el seguimiento, a partir de indicadores apropiados, de los progresos hacia el logro de los resultados esperados haciendo un uso eficaz y eficiente de los recursos con que se cuenta.

La GpR, está orientado al logro de los resultados de corto plazo como consecuencia de los de largo plazo; y privilegia lo concreto. Pone énfasis en la planificación, así como en la participación de los diferentes actores en las diversas etapas de planificación, implementación, mantenimiento y presentación de informes sobre los resultados, haciéndolos evidentes.

Los principios de una GpR son:

- Claridad (todos los involucrados lo entienden).
- Rigor (objetividad en los resultados).
- Instrumento de Aprendizaje (mejor entendimiento).
- Responsabilidad (los involucrados saben su contribución).
- Transparencia (masificación de la información).

Los términos que se usan con mayor frecuencia dentro de la Gestión por Resultados (GpR) son:

- Resultado; metas establecidas por la gestión, como resultado de las actividades.
- Resultados a nivel de productos; son los logros esperados y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto, como componentes.
- Resultados a nivel de efecto (o de corto plazo); establecido como los impactos directos, los mismos que se mejoran gracias a la puesta en marcha del proyecto o programas.
- Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo); son los resultados que se obtienen después del logro del propósito.
- Riesgo (probabilidad); situación que puede impedir los efectos y los fines.

El propósito de la gestión por resultados es medir y controlar la marcha del proyecto, programas y planes, mediante la aplicación de los siguientes instrumentos previamente definidos:

- **Indicadores.-** son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos, cualitativos, temporalizados y dentro de un espacio. Pueden ser medidas, índices de rendimiento (aumentos o disminuciones), comparaciones entre cifras o condiciones, hechos, opiniones, etc. Deben ser fruto de un acuerdo mutuo al inicio del proyecto; deben ser mensurables, participativos, sencillos, accesibles y pertinentes. Pueden ser

cuantitativos (número de, frecuencia de, % de, tasa de, diferencia con, etc.) o cualitativos (capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de, etc.). Deben estar enmarcados dentro de un periodo de tiempo (al finalizar el año 2011) y enmarcados dentro de un espacio (en la ciudad de Moquegua).

- **Línea de base.-** Es la situación cuantitativa y cualitativa actual de un diagnóstico, el punto de partida inicial a partir del cual se define un indicador, da el valor inicial para medir el progreso. Debe ser confiable y factible. Es necesario recoger los datos de base en la fase de diseño del plan, programa o proyecto para conocer la situación antes de empezar las actividades.
- **Meta.-** Es el valor de un indicador que se pretende lograr. Corresponde al resultado esperado. Puede haber metas parciales y metas finales dependiendo de las etapas de medición.
- **Medios de verificación.-** es la información documentada o pertinente para contrastar el logro de los objetivos.

Dentro de la GpR se debe evitar:

- Objetivos poco claros.
- Vínculos poco claros entre los diferentes niveles de resultados.
- Selección de resultados e indicadores no realistas.
- Preponderancia de indicadores cuantitativos.
- Pocos riesgos y estrategias para mitigarlos.

Una Gestión por Resultados considera metas, esas metas presentan características cuantitativas, y eso es bueno para administrar.

**Recuerda:** Si puedes medir puedes administrar. El enfoque de la Gestión por Resultados es causal.

Los criterios que son necesarios tomarlos en cuenta dentro la gestión por resultados son:



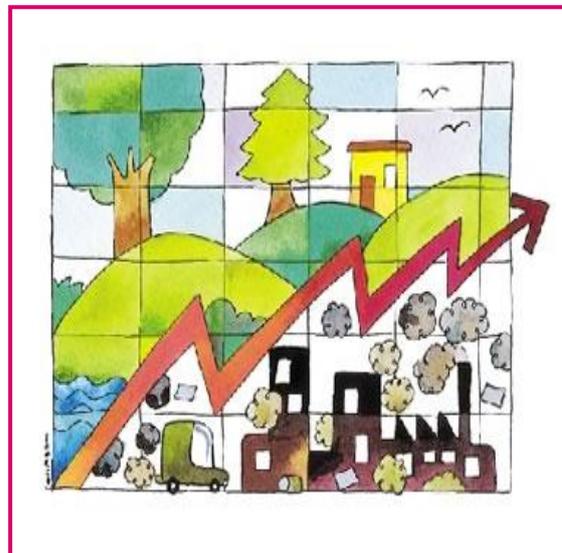
- **Eficacia;** definido como el logro de objetivos, en un tiempo determinado con la calidad esperada.



- **Equidad;** es un medio que permite generar las mismas oportunidades, con la finalidad de reducir las desigualdades existente.



- **Eficiencia;** es el logro de objetivos, con la calidad esperada en el tiempo previsto y al menor costo.
- **Sostenibilidad;** es la factibilidad de producir los servicios durante el horizonte del proyecto con un adecuado flujo de recursos.



Para el cumplimiento de los objetivos (cualitativo) y las metas (cuantitativo) es necesario de un presupuesto, por lo que actualmente el gobierno viene implementando el presupuesto por resultados que es un instrumento de financiamiento sostenible para una gestión eficaz y eficiente.

## Presupuesto por Resultados (PpR).

El Presupuesto Público es uno de los principales instrumentos de gestión estatal, en especial de la gestión de corto plazo, ya que a través de él se asignan los recursos financieros disponibles para las diversas actividades y proyectos a ejecutar.

De esta manera, el presupuesto resulta ser un puente entre lo que se quiere hacer y lo que efectivamente se hace, ya que si no hay asignación de recursos o los recursos que se asignan no son suficientes, las actividades o proyectos no se podrán realizar, no se tendrá la cobertura necesaria, los servicios no tendrán la calidad adecuada, o los proyectos de inversión se paralizarán o ejecutarán más lentamente, aumentando sus costos financieros.

Otro instrumento importante con el que cuenta el país es el "SIAF" el Sistema Integrado de Administración Financiera y en especial la "Consulta Amigable", que permite tener acceso a la información del gasto mes a mes.

Estos cambios han tenido efectos parciales ya que la metodología efectiva de formulación de los presupuestos públicos es básicamente "inercial". Es decir: de un año a otro se repite casi mecánicamente la asignación de recursos, sin revisar de manera efectiva el qué se quiere lograr, qué se hace y qué se logra.

La Ley de Presupuesto para el año fiscal 2007 incorpora por ello un capítulo específico que establece la aplicación de la metodología de "presupuesto por resultados", dando con ello un paso adelante para mejorar los procesos de programación, formulación y ejecución presupuestal. Se busca con ello vincular planificación con presupuesto y contribuir así a la mejora de la gestión pública.

La Ley establece que la metodología del presupuesto por resultados se aplica desde el 2007 para las actividades prioritarias a favor de la infancia y desde el 2008 en todas las instituciones del estado, a nivel nacional, regional y local.

El objetivo del PpR es; lograr que el proceso presupuestario favorezca e impulse el desarrollo progresivo de una gestión orientada a resultados en la administración de metas y objetivos.

Por resultados no se entiende sólo impacto final de planes, programas o proyectos, sino aportes en toda la cadena de generación de valor público

El Presupuesto por Resultados que actualmente se implementa por la Dirección Nacional de Presupuesto Público (DNPP) del Ministerio de Economía y Finanzas, se sustenta en las reformas más avanzadas relacionadas con el sistema presupuestario, el mismo que contribuye a una gestión pública por resultados, en función de los bienes y servicios esperados. Se espera que los líderes den cuenta a la población de sus resultados, como una medida de transparencia de su gestión.

Asimismo, es necesario relacionar esos productos a los resultados esperados, consistentes con la misión y la visión de cada institución pública que a su vez deben ser coherentes con la identidad del Estado. Ello no es tarea fácil debido a los inherentes problemas de atribución de este tipo de ejercicio, que dependen del control del gerente o responsable público.

La identificación de productos permite señalar a los diferentes actores que participan en llevar el bien o servicio final al ciudadano a la vez que detectar posibles duplicaciones de funciones. La relación entre los insumos (gastos de personal, materiales, etc.) y sus productos (alumnos que reciben materiales educativos, procesos educativos adecuados, etc.) no es una práctica común y, por supuesto, trae consigo fuertes requerimientos de adaptación a procesos específicos y de información como, por ejemplo, la adecuada definición y cuantificación de los productos.

### Actualmente existen muchas dificultades:

- Desarticulación entre plan y presupuesto.
- Asignación centrada en insumos.
- Predomina la inercia presupuestal (enfoque de insumos).
- Reducida flexibilidad para el cambio de estrategias.
- Énfasis en control de la legalidad del proceso presupuestario antes que en resultados.

### Los componentes de un adecuado presupuesto por resultados son:

- Información sobre desempeño: sistemas de monitoreo y evaluación.
- Uso de información sobre resultados del proceso presupuestario.
- Incentivos a gestores para lograr resultados.
- Entrega de competencias a gestores.

En suma, el PpR es una metodología o “esquema de presupuestación que integra la programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación del presupuesto en una visión de logro de resultados a favor de la población, retroalimentando los procesos anuales para la reasignación, reprogramación y ajustes de las intervenciones.”

Es importante tener en cuenta que en el ciclo de gestión presupuestaria, la “programación” es el punto de encuentro entre el planeamiento y el proceso presupuestario propiamente. Luego de la programación siguen la formulación, aprobación, ejecución y conjuntamente con ésta: el seguimiento y control, y finalmente la evaluación; para re iniciar el ciclo.

#### *Wildausky:*

*“Al presupuesto concierne traducir los recursos financieros en propósitos humanos...Dado que los fondos son limitados y tienen que ser divididos de una manera u otra, el presupuesto se transforma en un mecanismo para tomar opciones entre gastos alternativos”.*

El PpR que es un instrumento central, se vincula con el presupuesto participativo (proceso por el cual se identifican los problemas o prioridades de una población) de la siguiente manera:

**Primero:** Porque la Ley Marco de Presupuesto Participativo establece con claridad que el proceso de presupuesto participativo es sobre el conjunto del gasto público, aun cuando ponga énfasis en la inversión.

**Segundo:** porque el llamado “gasto corriente” no es otra cosa que el financiamiento a las actividades permanentes o regulares del estado, es decir: a los servicios básicos que el estado debe proveer a la población en materias como educación, salud, nutrición, protección, y otros.

**Tercero:** Porque el presupuesto por resultados lo que busca es mejorar la eficacia y calidad de las actividades permanentes del estado para atender las necesidades de la población. Ese gasto que representa la mayor proporción de los recursos públicos y que no llega a quienes más lo necesitan.

**Cuarto:** Porque se trata de identificar las brechas de cobertura y calidad en los servicios esenciales que debe brindar el estado en cada distrito, provincia y región, para dar prioridad a la asignación de los recursos públicos para cubrir las necesidades y resolver los problemas existentes en esas áreas. ¡Quién mejor que los propios vecinos de cada localidad para señalar los problemas existentes y las prioridades a ser atendidas!

Por ello, el Presupuesto por Resultados y el Presupuesto Participativo se requieren y se demandan mutuamente.

### Características:

- Ciclo recurrente anual.
- Cuatro etapas:
  - Formulación
  - Aprobación
  - Ejecución
  - Evaluación.

## Unidad 2

# Diseño de Indicadores

**E**l "Indicador" se refiere a la información cuantitativa y cualitativa, que nos permite evaluar la situación existente y esperada.

Un indicador, es un medio, que permite comprobar si el objetivo ha sido o no alcanzado. Especifican objetivos y establecen metas dando constancia de los logros obtenidos a cada nivel, para ello requieren ser verificables objetivamente, considerando que son parámetros del cumplimiento de los objetivos y así el ejecutor, supervisor y evaluador pueden llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

Los Indicadores pueden ser medidos por ser números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejar adecuadamente la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores presentan una importancia porque permiten medir cambios en la situación objeto de estudio dentro de un tiempo establecido, facilita mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones, son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo, son instrumentos valiosos para orientarnos de

cómo se pueden alcanzar mejores resultados en planes, programas y proyectos.

Para construir buenos indicadores, es necesario considerar los siguientes criterios

- **Mensurabilidad** (susceptibles a ser medidos).  
Análisis (capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades).
- **Relevancia:** (determinación e importancia del impacto).

Dentro de la clasificación podemos encontrar diferentes indicadores, dependiendo del enfoque y necesidad, por ejemplo, existen indicadores cuantitativos que permiten medir rendimientos y logros considerados también metas; indicadores cualitativos, que se refieren a cualidades como las opiniones, percepciones o juicio de parte de la gente sobre algo; los indicadores directos que pueden permitir la evaluación de efectos producidos; mientras que los indicadores indirectos se refieren a los indicadores que no se pueden medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar; los indicadores positivos que si se incrementan su valor estarían demostrando el desarrollo dentro del escenario; mientras que los indicadores negativos tienen una relación indirecta o negativa, lo que constituye un retroceso en el desarrollo.

### La medición de un indicador nos permite:

- **Planificar** con mayor certeza y confiabilidad.
- **Discernir** con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- **Analizar** y explicar cómo han sucedido los hechos.
- Es necesario e indispensable para conocer a fondo los procesos ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa para gerenciar su mejoramiento.

Las variables dependientes e independientes son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la institución.

Muchas veces se interpreta que la medición solo, es útil para conocer las tendencias "promedios", olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo son presentadas o procesadas y que cuando dirigimos procesos dentro de la empresa no nos basta solo las tendencias "promedios" sino que debemos ir más allá, conociendo con precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación.

La medición no solo puede entenderse como un proceso de recoger datos, sino que debe insertarse adecuadamente en el sistema de toma de decisiones. Por ello debemos resaltar lo que varios autores siempre han destacado: para entender un fenómeno es necesario tener una teoría que nos ayude a explicarnos la concatenación y sucesión de los hechos que queremos estudiar. Los datos nos ayudarán a confirmar o a replantear nuestra teoría, pero siempre debemos contar con un marco teórico que nos posibilite caracterizar los datos que necesitamos y además nos ayude a interpretarlos. Se pueden tener muchos datos sobre la causa de

un efecto, pero si no se tiende a clasificarlos, estudiar su frecuencia, aislar los principales y establecer sus relaciones, con finalidad, ya sea de poner bajo control el proceso o de mejorar su desempeño, de poco servirán dichos datos y la medición.

Para garantizar la confiabilidad de la información de un sistema de medición, es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos y mucho más sobre aquellos intereses individuales, incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado.

Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente deberá reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son:

- **Pertinencia.**

Las mediciones deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma.

En cualquier institución y sus áreas podemos hacer mediciones sobre un sin número de características, comportamientos, situaciones, pero ¿Para que se hace cada una de éstas? ¿Cuál es realmente la utilización que hacemos de la información obtenida?

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo.

- **Precisión.**

El grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que queremos analizar o corroborar; interesa conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados. De ahí entonces que interese conocer a fondo la precisión del dato obtenido.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

a) Realizar una buena definición operativa, vale decir definición de la característica, de las unidades de escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones, errores permisibles (toleraciones de la medición).

b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.

c) Asegurar que la información procesada por el instrumento de medición, sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector a cargo de hacerlo. Ello supone adiestrar al personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde estén interesados en la fidelidad de la lectura.

- **Oportunidad.**

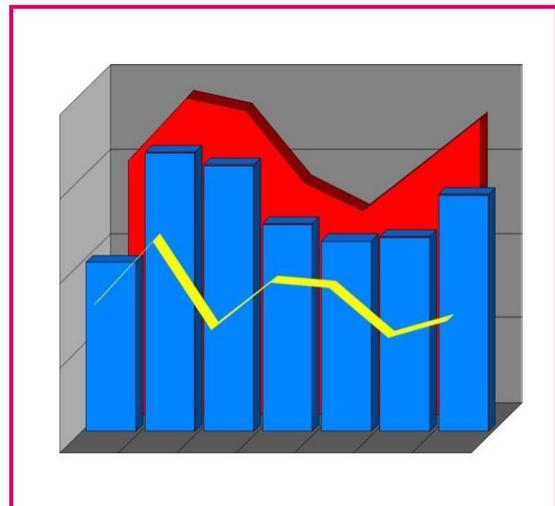
La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anomalía indeseada o más aún, para diseñar incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

- **Confiabilidad.**

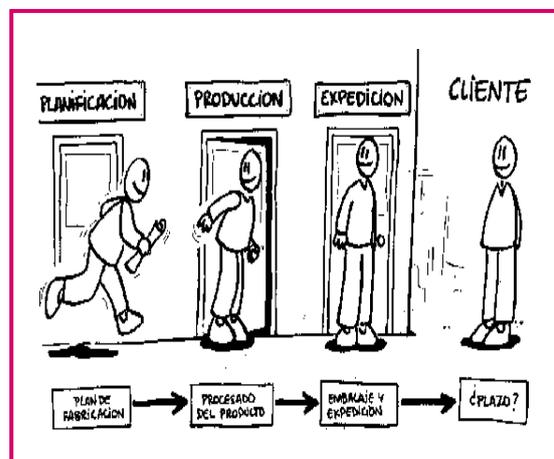
Esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica. Si nosotros queremos estar seguros de lo que midamos sea la base adecuada para las decisiones que tomaremos, debemos revisar periódicamente todo el sistema de medición.

- **Economía.**

La justificación económica es sencilla y compleja a la vez. Sencilla, porque se refiere a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos entre la medición de una característica o hechos determinados y los beneficios y relevancia de la decisión que soportamos con los datos obtenidos.



Es importante discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Un ejemplo podría ser los indicadores que podemos encontrar en la gestión de un pedido.



- Indicadores de cumplimiento: teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de

cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

- Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo costo.
- Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos.
- Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero en la mayoría de organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estaremos obligados a identificar o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos

- Para definir la necesidad de introducir cambios o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:



- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?.
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se difundirá los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar o auditar el sistema de obtención de la información?

Medición cuantitativa	Medición cualitativa Juicios o percepciones cualitativos
Número	Capacidad
Frecuencia	Capacidad
%	Nivel
Tasa	Grado
Proporción o ratio	Presencia
Ingreso/presupuesto	Congruencia
Indicadores estadísticos, desviación estándar, percentiles.	Diferencia
Tiempo	Percepción (Positiva-negativa)
	Cambio (comparación ante después)
	Correlación
	Magnitud

Las características de un buen indicador:

- Cantidad
- Calidad
- Tiempo
- Espacio

## Medición y lenguaje de los indicadores

- Un indicador no es un resultado.
- Un indicador permite medir los resultados logrados.
- Es necesario seleccionar indicadores que sean imparciales, neutros y medibles.

## Uso de los indicadores

- Señalan los cambios con el transcurso del tiempo.
- Los indicadores permiten medir el progreso del proyecto para cada resultado.
- Contribuyen a evaluar la eficacia de las actividades (y la gestión del proyecto).
- Permiten corregir o reorientar las actividades o los productos que no logren sus objetivos.

## Tipo de indicadores.

Pueden ser cuantitativos o cualitativos.

## Indicadores según el nivel de resultado.

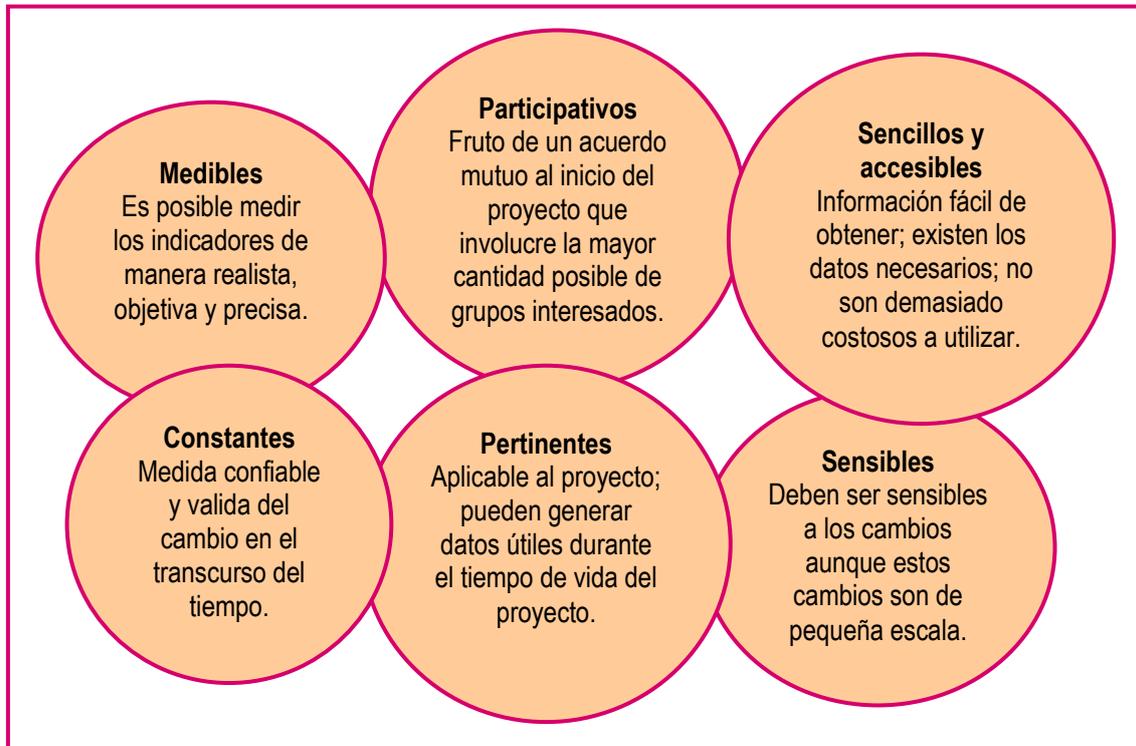
Los indicadores deben cambiar de un nivel de resultado a otro.

Ejemplo: Proyecto para mejorar la seguridad humana en caso de un desastre (Gestión de riesgo vinculados a los desastres – GRD).

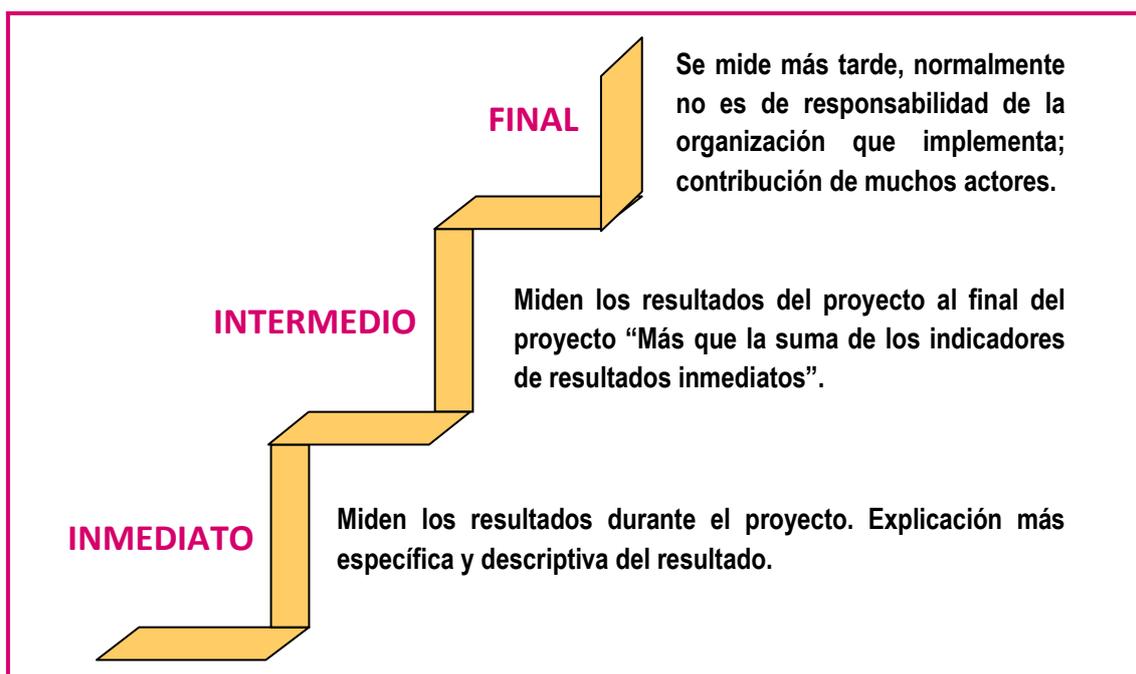
- Resultado inmediato: número, tipo y calidad de programas de radio y televisión para informar la gente sobre GRD.
- Resultado intermedio: nivel de sensibilización de la población sobre la importancia de integrar los principios de GRD.
- Resultado final: grado de seguridad y tasa de mortalidad causada por los huracanes

## Características de los indicadores

Los indicadores deben ser:



## Nivel de indicadores



## CONSEJOS

Se recomienda un indicador con características cuantitativas y cualitativas para cada resultado. Es sólo por medio de los indicadores cuantitativos y cualitativos que el logro de los resultados se puede medir adecuadamente. El proceso de selección de los indicadores es un aspecto muy importante del proyecto o programa. Además es estratégico considerar el tiempo previsto y el espacio de acción.

Asegurarse que haya un alto grado de correspondencia y de pertinencia entre el nivel de resultado y el indicador.

Un indicador se utiliza para determinar si ciertos resultados están progresando o están logrados. Respetar la formulación del indicador que debe medir un resultado o un progreso con expresiones tales como: número, porcentaje, etc.

Ejemplos de indicadores que son adecuados:

- Aumentar la tasa de aceptación y de utilización en 70% de involucrados, en la I.E. X, al finalizar el año 2011.
- 80 % de los participantes satisfechos con la formación impartida, en la I.E. X, al finalizar el año 2020.
- 20 instructores capacitados en la atención a niños en la región X, al finalizar el año 2010.

## Unidad 3

# Mapa Estratégico

**E**l primer paso del Balanced Scorecard es la construcción del mapa estratégico, que es una herramienta que debe servir como guía en momentos de incertidumbre. El mapa se construye en función de lo que la organización piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan, especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño).

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

- Los indicadores miden el logro de las metas si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva resultados depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

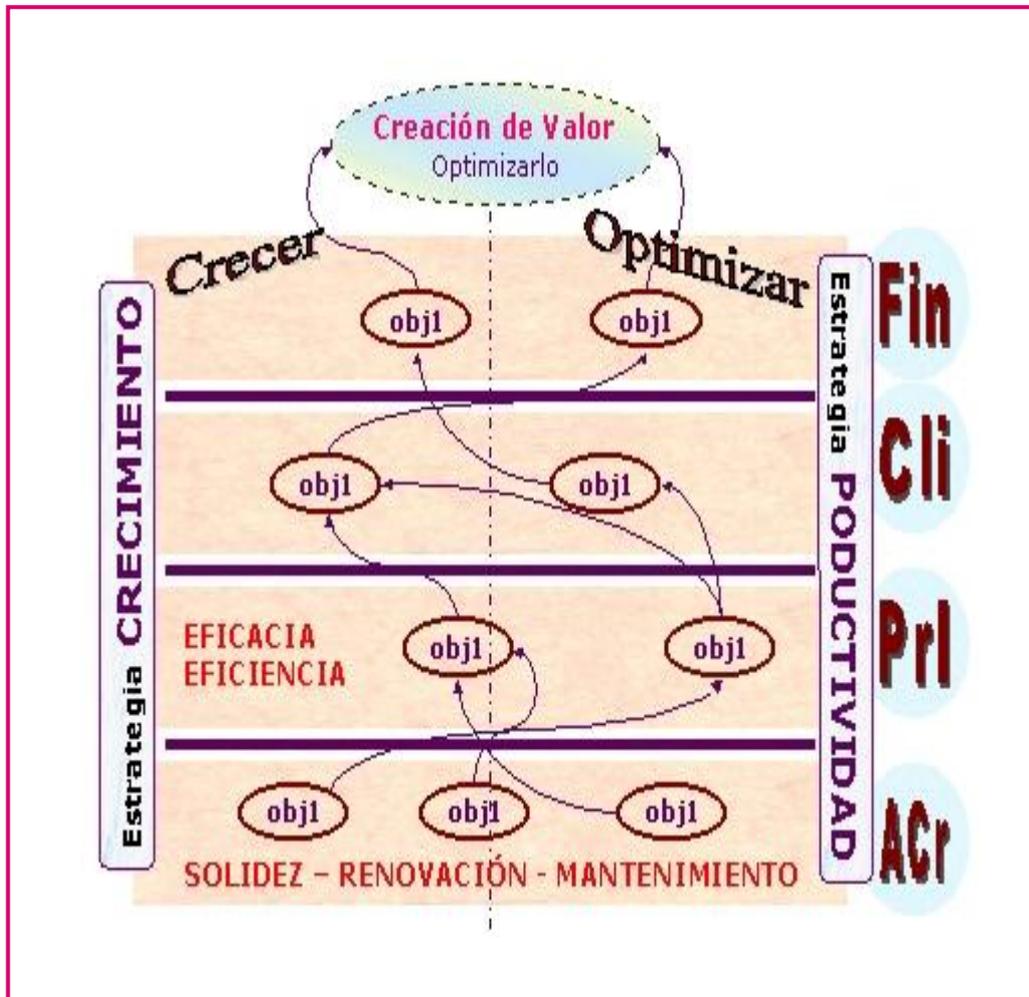
- Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

En este contexto, alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creados, los mapas estratégicos son excelentes herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la organización.

En síntesis, el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar todos los objetivos de la organización. La comprensión de los procesos críticos como gestión de operaciones, innovación y relaciones sociales, promueve el logro de las metas de productividad.

Por último, el mapa identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional.

## EJEMPLO DE UN DIAGRAMA DE MAPA ESTRATÉGICO



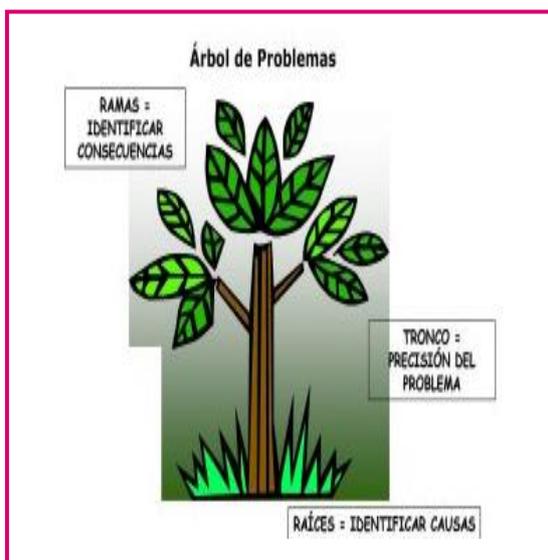
Donde:

- Fin : Impacto que se espera contribuir.
- CLi : Clientes
- Pri : Procesos Internos
- ACr : Aprendizaje y Crecimiento

## Unidad 4

# Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta de gestión que permite identificar problemas de programas que son consistentes con la planificación, problemas de proyectos que son situaciones negativas que afectan a un sector de la población, el árbol de problemas se diseña a través de talleres con involucrados (participativo) aplicando la técnica lluvia de ideas.



El taller tiene dos momentos uno el de identificación de las causas que generan el problema central, donde los participantes contribuyen, dando su percepción a través de fichas escritas, las mismas que se tamizan y luego se organizan y jerarquizan dándole consistencia y coherencia al árbol. Una vez terminado este proceso se pasa a hacer lo mismo con el árbol de efectos, se inicia nuevamente con el problema central y luego nuevamente se pide que los participantes contribuyan escribiendo en unas tarjetas, el efecto principal que se genera por no

resolver el problema, este segundo momento se desarrolla de manera similar al proceso de identificación del árbol de causas. Es importante mencionar que el árbol debe finalizar con un efecto final, el mismo que es trascendente en la sociedad.

Para el caso de planificación el árbol de problemas muestra debilidades y problemas que requieren de un conjunto de proyectos, en cambio el árbol de problemas de un proyecto (de inversión pública o innovación), identifica una situación negativa que afecta a un sector de la población la misma que se pretende resolver a través de una alternativa de solución integral que cumpla con los criterios de eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. En caso que el árbol de problemas se aplique para identificación de fallos de calidad, estos son adecuados para la cuestión táctica (corto plazo), con el fin de resolverlos dentro del año escolar.

Para evidenciar el problema en el árbol se debe redactar adjetivos calificativos negativos.

¿Cómo se manifiesta el problema? Las manifestaciones constituyen los hechos visibles y cuantificables que permiten constatar o corroborar la existencia del problema. Éstas surgen al responder la pregunta ¿Cuáles son los hechos que permiten verificar la existencia del problema?

### Causas:

Se explica el origen del problema. Para ello conviene responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los hechos, situaciones o factores que producen los resultados insatisfactorios que

denominamos manifestaciones? El número de causas varía de un problema a otro, lo importante es que las causas sean las suficientes y necesarias para explicar el problema.

### Consecuencias:

Los hechos o situaciones que describen el impacto que genera el problema sobre otros problemas, se les denomina consecuencias. La identificación de las consecuencias de un problema, permite ratificar o validar la importancia del mismo.

### Involucrados:

Se describen las personas afectadas por el problema y en algunos casos los causantes del mismo.

Las deficiencias en general dentro de la identificación del árbol de problemas son:

- Definir los problemas de los beneficiarios sin la participación de éstos, exclusivamente por los técnicos y gestores de la organización cooperante o de la organización contraparte.
- Expresar los problemas como “ausencia de soluciones”, no como situaciones o estados negativos que afectan a los grupos beneficiarios.
- Recoger en las tarjetas-problema formulaciones que resulten confusas o que reúnan varios problemas en un mismo enunciado.
- Presentar en el árbol de problemas vinculaciones entre tarjetas que no respondan a una relación causa-efecto entre las mismas.
- Identificar sólo una causa para cada problema, con lo que el árbol tendería a ser excesivamente “lineal” a medida que se descendiera hacia los niveles inferiores.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema es expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el

problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

Ejemplos mal formulados:

- No existe un generador local de energía eléctrica.
- Falta de programas de educación inicial.

Ejemplos correctamente formulados:

- Limitada provisión de energía eléctrica durante el día.
- Bajo rendimiento de los niños y niñas en los primeros años de educación primaria.

Los primeros ejemplos conducen de antemano hacia una única solución: construir un generador de energía eléctrica o implementar programas de educación inicial. En cambio, los siguientes ejemplos permiten una amplia gama de posibilidades de solución, como la utilización de medios de generación alternativos o diversas estrategias para elevar el rendimiento de los niños y niñas en educación primaria.

Consideraciones importantes:

- Los problemas deben, en la medida de lo posible, ser definidos como tales, evitando su formulación como ausencia de soluciones (“falta de presupuesto”, “no hay aulas”, etc.). Esta práctica, bastante frecuente, revela que se están saltando etapas, pensando antes en los medios para resolver los problemas que en la definición de éstos y predeterminando las soluciones a los problemas, antes de conocer adecuadamente su naturaleza.
- Los problemas tienen que enunciarse de manera clara e individualizada, sin mezclarlos o reunirlos en un mismo enunciado. Sólo una definición precisa de problemas permite una selección adecuada de objetivos en el paso posterior.
- Cada problema tiene generalmente más de una causa, de manera que el árbol debe abrirse o ensancharse a medida que se desciende hacia los niveles inferiores.

- El árbol de problemas refleja exclusivamente relaciones causales en los distintos niveles, no posibles relaciones de otra índole entre los problemas. A veces, no resulta fácil establecer de manera nítida esas relaciones causales ya que, en ocasiones, causas y efectos tienden a confundirse.
- Recordemos, finalmente, que para construir el árbol de problemas ha de seguirse la regla de que las causas de un problema (los “por qué”), se sitúan siempre en las tarjetas inferiores, mientras que los efectos (“las consecuencias”) deben colocarse en los niveles superiores.

No debemos olvidar que los proyectos van dirigidos a mejorar la situación o resolver los problemas de los grupos beneficiarios y, por tanto, es a estos colectivos a quienes los proyectos, en última instancia, deberán pertenecer.

Esto supone que es imprescindible que todos los implicados, especialmente los beneficiarios, participen activamente en la definición de los problemas que les afectan. Las razones que respaldan esta participación, no son sólo de índole ética o política sino también de carácter eminentemente práctico: habitualmente los beneficiarios conocen bien cuáles son sus principales problemas y el contar con ellos para su identificación resulta clave para que se apropien del proyecto y continúen impulsándolo de manera autónoma tras la ejecución.

Dentro de la guía especializada para educación del Ministerio de Economía Finanzas, se desarrolla el siguiente proceso para la identificación de los problemas.

Se identifica el problema central que es una situación negativa que afecta a un sector de la población y que puede ser deducida a partir de los antecedentes del proyecto.

Es recomendable que el problema sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero que a la vez sea amplio para que permita plantear una gama de soluciones alternativas. Una medida que puede ser utilizada para determinar si el problema cumple con esta condición consiste en observar su posición en el árbol de causas (que será elaborado posteriormente): un problema lo

suficientemente amplio y concreto debe tener una fila de causas indirectas que puedan ser atacadas directamente, a través de acciones concretas. Por ello, resulta útil revisar cómo se ha definido el problema central una vez que el árbol de causas y efectos haya sido elaborado.

Cabe reiterar que el problema no debe ser expresado como la negación de una solución, sino que debe dejar abierta la posibilidad de encontrar múltiples alternativas para resolverlo.

Si se diera el caso de que hay una solución predominante, o que parece ser única, un procedimiento que facilitaría la correcta identificación del problema central es preguntarse ¿Por qué es necesaria esta solución?

En el caso del sector educación, los problemas pueden provenir por el lado de la oferta o de la demanda. Los de oferta suelen estar referidos a deficiencias en dos factores: la cobertura y la calidad de los servicios educativos; ello se traduce en una inadecuada atención de la población que los requiere. Si ya existe un centro escolar en el área afectada, seguramente el origen del problema será la baja calidad de los servicios (o su poca adecuación a las necesidades de las poblaciones que los reciben; si el área carece de un servicio educativo preescolar, primario o secundario, el problema estará seguramente referido a un déficit de cobertura o atención. Indudablemente, el análisis de las causas del problema derivado de la oferta podría identificar que están presentes de forma simultánea problemas de cobertura y calidad en la prestación del servicio.

Por el lado de la demanda, se debe tener en cuenta que el rendimiento de los alumnos está fuertemente asociado a los recursos educativos disponibles en sus hogares (educación y tiempo disponible de los padres, libros, etc.) y a sus limitaciones para poder demandar adecuadamente los servicios educativos (trabajo infantil, etc.)

A manera de ejemplo, se presenta a continuación algunos casos en que los problemas identificados fueron incorrecta y correctamente formulados.

Incorrectamente formulado	Correctamente formulado
"Ausencia de un programa curricular en el establecimiento"	"Contenidos educativos desarticulados de la realidad socio-económica de la zona"
"No se cuenta con suficiente infraestructura educativa para el nivel de educación inicial"	"Elevado déficit de cobertura educativa de los niños en edad pre-escolar"
"Falta una mayor capacitación de los docentes de los establecimientos educativos de la zona"	"Limitadas capacidades docentes en los establecimientos educativos de la zona"

Otro ejemplo adecuado:

### Definición del Problema Central

Inadecuada oferta de servicios educativos para el logro del aprendizaje en las áreas de comunicación integral y lógico matemática de los alumnos de los tres primeros grados de primaria de menores en la I.E. Bartolomé".

La identificación y el análisis de las causas y consecuencias del problema central permiten ampliar su comprensión e ir más allá de sus manifestaciones visibles, facilitando la identificación de posibles soluciones. Con este propósito se elabora el árbol de causas – efectos, que es un mapeo en el que se ubica el problema principal en la parte central del árbol, como el tronco, las causas de dicho problema como sus raíces, y los efectos que se desprenden, como sus ramas.

Para elaborar este árbol es necesario, en primer lugar, que un conjunto de especialistas realice una "lluvia de ideas" que permita identificar las posibles causas del problema. Esto consiste en hacer una lista de ellas sin que sea necesario, por el momento, buscar algún orden entre las ideas que surjan.

En el caso del sector educación, es necesario tener en cuenta que las deficiencias en los servicios que brinda, provendrán seguramente de problemas de oferta relacionados con algunos de sus principales "factores de producción": sus recursos físicos, entre los que deben considerarse la infraestructura y los recursos pedagógicos; y sus recursos humanos, específicamente el personal docente y administrativo. Adicionalmente, hay que tener en cuenta también problemas en otros elementos que hacen posible la producción del servicio educativo, como lo son la gestión de los servicios y la estructuración y vigencia de un programa curricular adecuado.

En el caso de los problemas de demanda, los mismos son generalmente provocados por los bajos niveles de ingreso y educación de los padres, especialmente de la madre, lo que determina la calidad de los estímulos cognitivos que se disponen en el hogar (colores, música, etc.), el ambiente lector que se produce en el mismo (libros, revistas, periódicos, etc.) y el estímulo del desarrollo lógico-matemático (figuras, rompecabezas, etc.), así como el apoyo en el desarrollo de las tareas escolares. Dichas limitaciones influyen también en la capacidad que tienen los padres para monitorear la calidad de la educación recibida por sus hijos en las escuelas.

Otro aspecto vinculado a la demanda, que se encuentra presente principalmente en las áreas rurales, es el relacionado al trabajo infantil: los niños de estas zonas trabajan para aportar ingresos a su hogar y, en esa medida, presentan bajos niveles de asistencia, desertan o no se matriculan en las escuelas. Asimismo, la inasistencia puede explicarse por la percepción de una baja calidad educativa, lo que reduce la valoración que las familias otorgan a estos servicios.

En ambos casos, (problemas de oferta y demanda del servicio), será necesario que en el diagnóstico de la situación actual se demuestre la gravedad

de estas causas asociadas al problema central. En este sentido, a continuación se proponen algunas causas típicas asociadas con los problemas característicos de la oferta de servicios educativos, así como algunos criterios para verificar si realmente estas son relevantes en el área de influencia del proyecto.

- **Inadecuados ambientes y/o escasa disponibilidad de recursos físicos. Esto debería estar sustentado, entre otros, por los siguientes criterios:**

- metros cuadrados disponible por alumno (1.3 –1.4 m<sup>2</sup> por alumno)
- orientación e iluminación del aula (300-400 luxes), y el grado de ventilación (Renovación de aire 6 veces por hora).

- **Estado de la infraestructura y condiciones de seguridad (a través del informe técnico de una entidad especializada como por ejemplo, Defensa Civil), dotación de servicios públicos (luz, agua y desagüe), el estado del mobiliario por aulas.**

- **Inadecuadas competencias de los docentes. Será necesario determinar su nivel de conocimiento del programa curricular y si manejan adecuadamente las herramientas pedagógicas básicas y las áreas temáticas correspondientes a los niveles educativos que tienen a su cargo. Para ello, lo recomendable sería:**

- Evaluar si los docentes tienen conocimiento de todos los contenidos del currículo.
- Verificar si los docentes realizan una programación de la secuencia de contenidos del currículo a alcanzar en cada sesión de clases y, de tenerla, si incluye todos los contenidos que el currículo indica para el grado específico.
- Verificar si los docentes realizan una programación de la secuencia de contenidos del currículo a alcanzar en cada sesión de clases y, de tenerla, si incluye todos los contenidos que el currículo indica para el grado específico.

- Verificar si los docentes han sido capacitados en el uso de los libros de texto.

- Verificar si los docentes conocen y aplican metodologías de evaluación de logro de aprendizaje de los alumnos, determinar si el docente conoce y maneja el Manual de Orientaciones Técnico Pedagógicas que ha sido emitido por el Ministerio de Educación.

- **Insuficientes e inadecuados materiales educativos. A partir de las reales necesidades de la escuela es necesario:**

- Verificar la oportuna entrega y la disponibilidad de los libros de texto y Cuadernos de Trabajo para cada alumno en el grado correspondiente.

- Verificar que los contenidos de los libros de texto y Cuadernos de Trabajo tengan una adecuada estructura para el aprendizaje programado y guarden correspondencia con los contenidos curriculares.

- Verificar si cada grado cuenta con el módulo de biblioteca de aula.

- Verificar la disponibilidad de kits de materiales de trabajo.

- **Inadecuada gestión de los servicios educativos:**

- Verificar si el director tiene algún tipo de sistema de monitoreo y control de la actividad lectiva desde la aplicación de un programa curricular oficial, hasta la evaluación de las actividades docentes.

- Verificar si el colegio aplica algún tipo de pruebas de rendimiento escolar para medir el logro de aprendizaje de los alumnos al finalizar el grado y si este resultado se entrega a los docentes para proponer medidas correctivas.

Finalmente, las causas vinculadas con los problemas educativos por el lado de la demanda de los servicios, que están básicamente

relacionados con los recursos educativos disponibles en sus hogares (educación y tiempo disponible de los padres, libros, etc.) y a sus limitaciones para poder demandar adecuadamente los servicios educativos (trabajo infantil, etc., también deberían ser verificadas directamente a partir del diagnóstico).

De esta manera, luego de haber identificado el problema en el paso anterior, se procederá a presentar la siguiente lluvia de ideas sobre las posibles causas del mismo:

1. Incumplimiento de la jornada escolar establecida por el MINEDU.
2. Insuficiente e inadecuada infraestructura.
3. Insuficiente equipamiento y mobiliario.
4. Baja calificación de los docentes en metodologías de evaluación y diagnóstico de los alumnos.
5. Limitadas capacidades de programación de la secuencia de contenidos del currículo a alcanzar en cada sesión de clases.
6. Inadecuada plana docente.
7. Insuficientes e inadecuados materiales educativos.
8. Deficiente e insuficiente abastecimiento de los servicios básicos (luz, agua y desagüe) en la institución educativa.
9. Escasa provisión de material educativo a los alumnos.
10. Entrega no oportuna de materiales educativos por parte del MINEDU.
11. Escasa disponibilidad de adecuados ambientes y recursos físicos.
12. Escaso tiempo efectivo dedicado por los docentes a la enseñanza en las áreas de

comunicación integral y lógico matemática.

13. Significativos niveles de retraso de los alumnos en el logro del aprendizaje de las áreas de comunicación integral y lógico matemática del nivel primario.
14. Deficiente selección y elaboración de material de enseñanza de clase (casos, guías, etc.).
15. Mal estado de conservación y obsolescencia del equipo y el mobiliario escolar.
16. Ausencia de monitoreo de los avances en las áreas de comunicación integral y lógico matemática por parte de la dirección de la institución educativa.
17. Excesivo número de alumnos por aula.
18. Deficiencia en la gestión educativa.
19. Insuficiente conocimiento del currículo y de las áreas de comunicación integral y lógico matemática por parte de los docentes.

### Seleccionar y justificar las causas relevantes

Es posible que a partir de la lluvia de ideas del paso anterior se haya obtenido una lista de causas demasiado extensa que sea necesario limpiar. Tanto para eliminar causas de la lista como para mantenerlas, es importante ofrecer evidencia concreta de su relevancia, a través de: (i) la literatura y fuentes estadísticas revisadas, (ii) el diagnóstico del problema realizado, y/o (iii) la experiencia de los proyectistas.

Se puede decidir eliminar una causa de la lista por diversos motivos; entre los principales podemos mencionar los siguientes:

- No afecta al grupo social que se pretende beneficiar con la solución del problema sino a otros grupos sociales sobre los cuales el proyecto no busca tener mayor impacto.

- No se puede modificar a través del proyecto planteado. Este es el caso de las causas cuya solución está fuera de las posibilidades de acción de la institución ejecutora (porque es demasiado costosa o porque se encuentra fuera de sus lineamientos). No obstante, y aunque estas causas sean eliminadas y, por tanto, no incluidas en el árbol de causas, es importante considerarlas como un parámetro a tener en cuenta cuando se propongan las alternativas.
- Se encuentra repetida o incluida dentro de otra, de tal modo que sería incorrecto considerar ambas.
- Se concluye que, en realidad, es un efecto del problema antes que una causa del mismo.
- No afecta verdaderamente al problema planteado o lo hace de manera muy indirecta. En este caso, es particularmente importante sustentar la afirmación a través de información estadística o estudios realizados al respecto, dependiendo del tema del que se trate.

Para el caso del ejemplo, luego de analizar las causas propuestas en el paso anterior, se decidió descartar las siguientes:

“Deficiente e insuficiente abastecimiento de los servicios básicos (luz, agua y desagüe) en la institución educativa”, porque de acuerdo con el diagnóstico presentado previamente no es realmente un problema del establecimiento escolar.

“Entrega no oportuna de materiales educativos por parte del MINEDU”, ya que su solución está fuera de las posibilidades de acción de la institución ejecutora (es un problema de ámbito regional).

“Significativos niveles de retraso de los alumnos en el logro del aprendizaje de las áreas de comunicación integral y lógico matemática del nivel primario”, porque es un efecto del problema antes que una causa.

Escaso tiempo efectivo dedicado por los docentes a la enseñanza en las áreas de comunicación integral y lógico matemática.

“Excesivo número de alumnos por aula”.

## Agrupar y jerarquizar las causas

Seguidamente, sobre la base de la lista ya trabajada, es necesario agrupar las causas de acuerdo a su relación con el problema central. Esto implica dividir las causas por niveles: algunas afectarán directamente al problema –causas directas– y otras lo afectarán a través de las anteriores –causas indirectas. Un procedimiento que puede ayudar en el reconocimiento de la “causalidad entre las causas” consiste en preguntar, para cada una de ellas, ¿por qué ocurre esto? Si la respuesta se encuentra en el listado ya elaborado, se habrán encontrado diferentes niveles de causalidad.

Finalmente, se deberá elaborar una descripción de las causas indirectas de último nivel, pues son las que se atacarán directamente con el proyecto, incluyendo los estudios, información y otros argumentos utilizados en el paso anterior para considerarlas como causas del problema central.

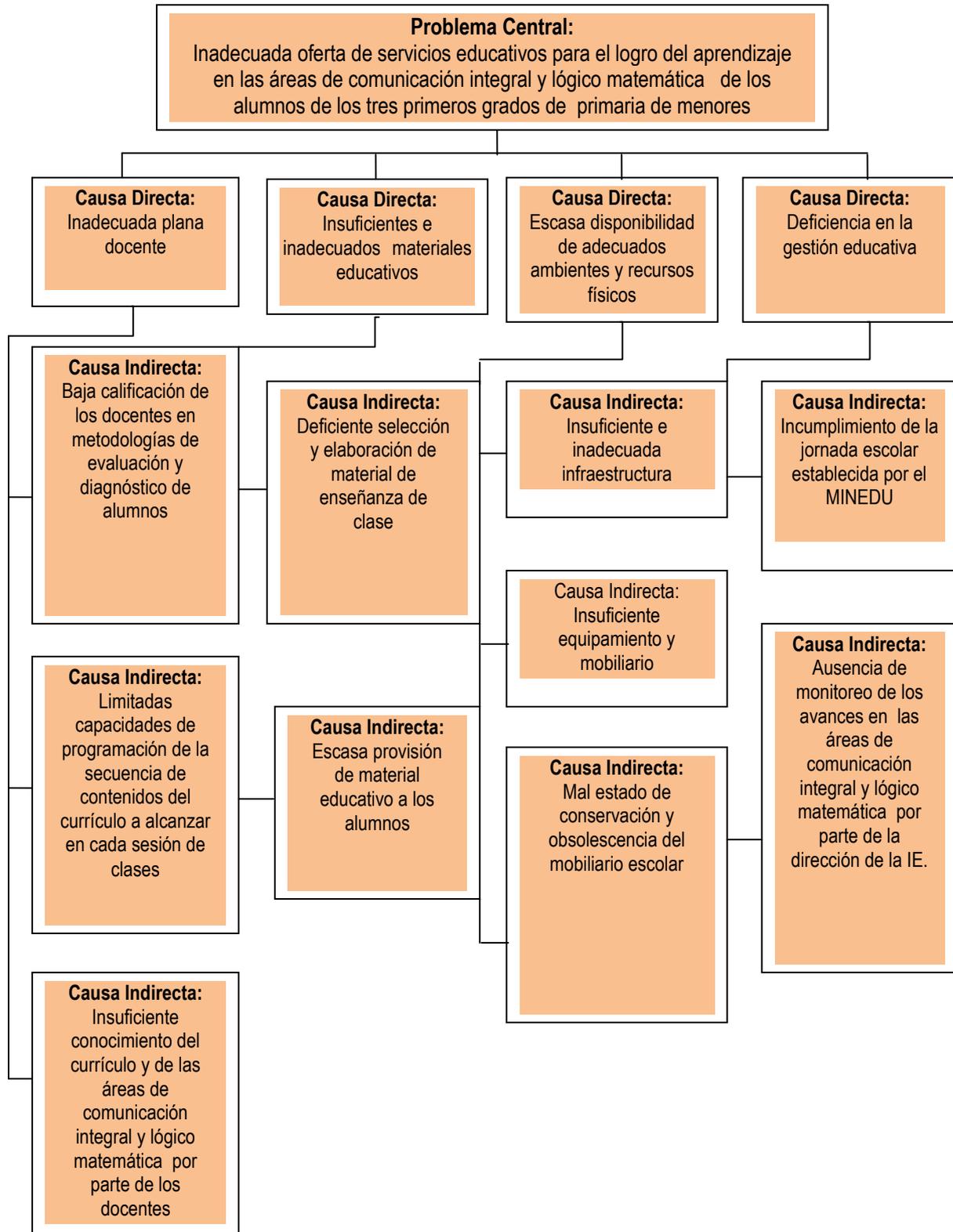
## Construcción del árbol de causas

En este paso se construye el árbol de causas, ordenando estas últimas de acuerdo con su vinculación al problema principal. Para ello:

**Primero**, se coloca el problema principal en la parte central del árbol.

**Segundo**, se colocan las causas directas o de primer nivel (cada una en un recuadro) por debajo del problema, unidas a este último por líneas que indican la causalidad.

**Seguidamente**, si existieran causas de segundo nivel, se colocan por debajo de las de primer nivel (cada una en un recuadro), relacionándolas también con líneas que indican la causalidad entre ellas. Vale la pena destacar que una causa de primer nivel puede relacionarse con más de una causa de segundo nivel; asimismo, una causa de segundo nivel puede vincularse con más de una causa de primer nivel.



## Identificar los efectos del problema principal

Para identificar los efectos del problema principal podemos preguntarnos: ¿si éste no se solucionara, qué consecuencias tendría? La respuesta a esta pregunta debe verse reflejada en una “lluvia de ideas” similar a aquella realizada para definir las causas del problema.

Al llevar a cabo este paso, es importante considerar dos tipos de efectos:

- Los actuales, aquellos que existen actualmente y pueden ser observados, y
- Los potenciales, aquellos que aún no se producen, pero que es muy posible que aparezcan.

## Seleccionar y justificar los efectos relevantes

Es necesario que los efectos a considerar estén sustentados mediante:

- (i) la literatura y fuentes estadísticas revisadas,
- (ii) el diagnóstico del problema realizado, y/o
- (iii) la experiencia de los proyectistas.

Cabe tener en cuenta que las principales razones para eliminar un efecto son similares a las consideradas en el caso de la selección de las causas, tal y como se detalla a continuación:

- Se encuentra incluido dentro de otro efecto, de tal modo que sería repetitivo incluir ambos.
- Se concluye que, en realidad, es una causa del problema antes que un efecto del mismo.
- No es un efecto verdadero del problema planteado o lo es de manera muy indirecta (en este caso, es particularmente importante sustentar la afirmación a través de información estadística o estudios realizados al respecto).
- No puede ser diferenciado del problema principal, pues no es realmente un efecto del mismo, sino parte de él.

## Construcción del árbol de efectos

El árbol de efectos se elabora siguiendo las mismas pautas utilizadas en el caso del árbol de causas, es decir, se coloca un efecto por casillero, se organizan por niveles y se muestra la relación entre ellos conectando los casilleros mediante líneas. Así, los efectos directos deben estar en una fila sobre el problema principal, y las siguientes filas deben estar compuestas por los efectos indirectos. Finalmente, es importante cerrar el árbol consignando el efecto final.

Al igual que en el árbol de causas, es posible que un efecto directo contribuya a generar más de un efecto indirecto o, que un efecto indirecto sea provocado por más de un efecto de los niveles más cercanos al tronco.

## Presentar el árbol de causas-efectos

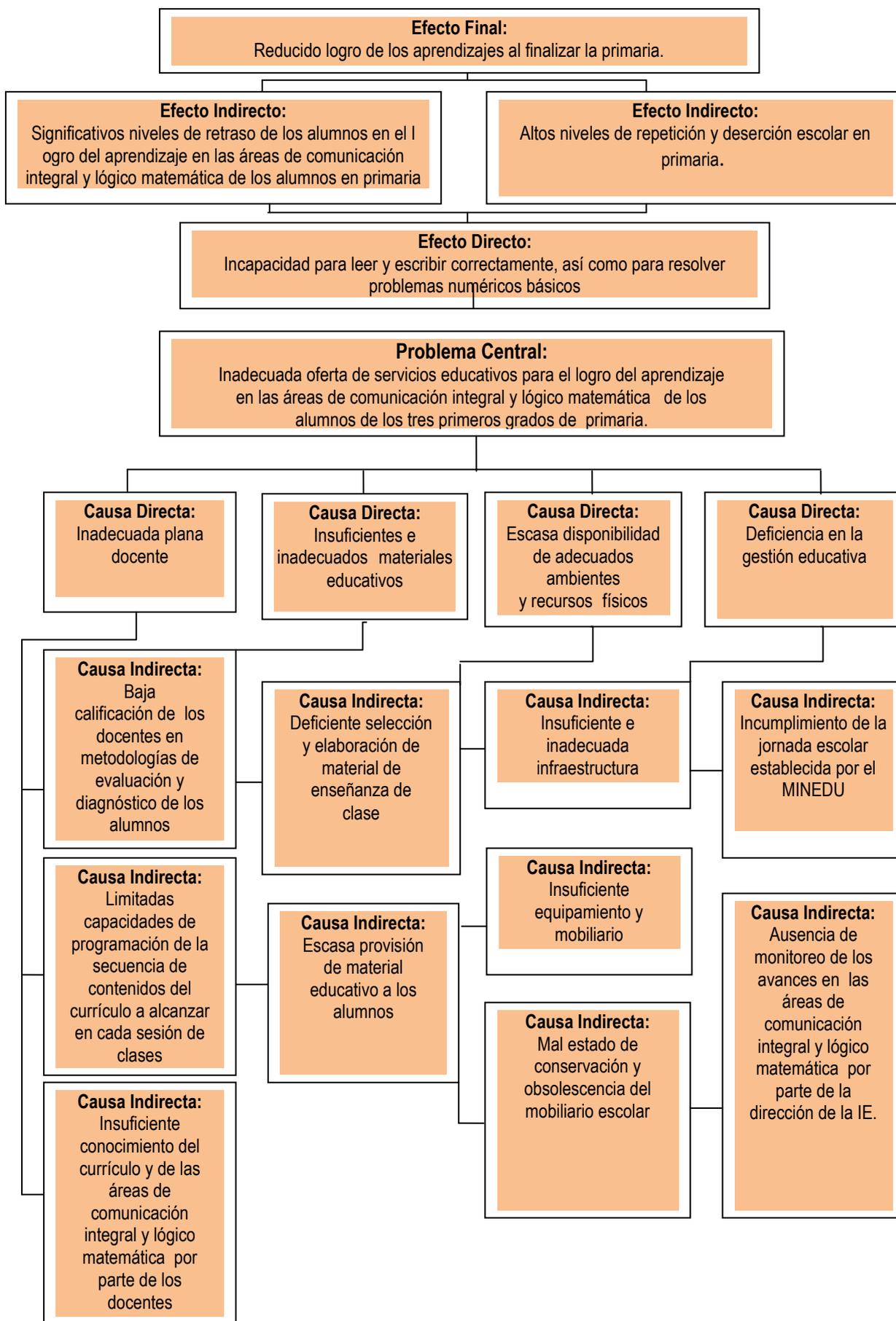
El árbol de causas y efectos es la unión de los dos árboles construidos en las tareas previas.

Para conectar estos últimos se coloca el problema central como núcleo del primero.

## Relacionar causas y efectos del problema principal

En este paso se busca determinar sobre qué efecto directo del problema central, cada causa directa tendrá un mayor impacto. Para ello, cabe tener en cuenta que si bien todas ellas afectan al problema central, no lo hacen siempre de la misma manera, por lo que producirán distintas consecuencias o efectos.

Es necesario reconocer que, en muchas oportunidades, encontrar la relación entre una causa determinada y un efecto particular puede tener cierta dificultad, pero al menos se debe otorgar una visión cualitativa ordinal de la misma, con la finalidad de establecer, posteriormente, con mayor claridad, la situación que se derivaría de la realización del proyecto, y cuáles son las causas relativamente más importantes para alcanzar el objetivo planteado; esto último sería una guía de especial utilidad si es que se diera la necesidad de restringir el ámbito del proyecto por razones presupuestarias.



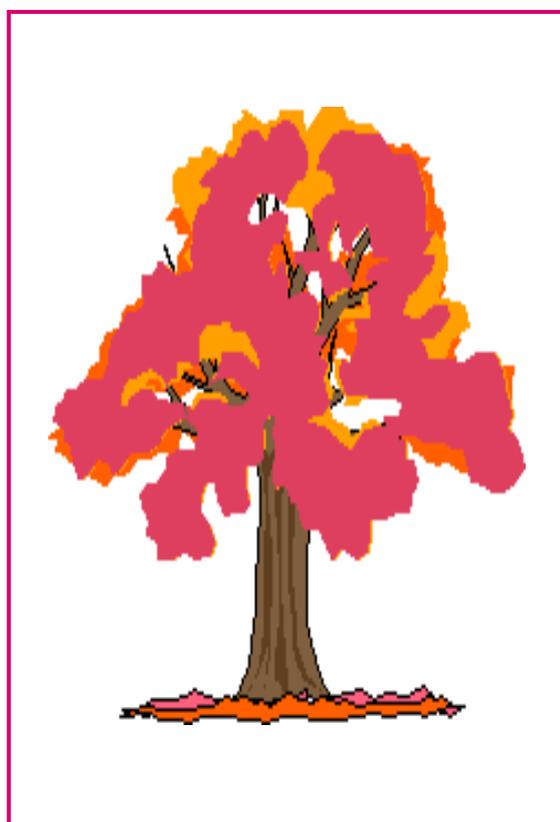
## Unidad 5

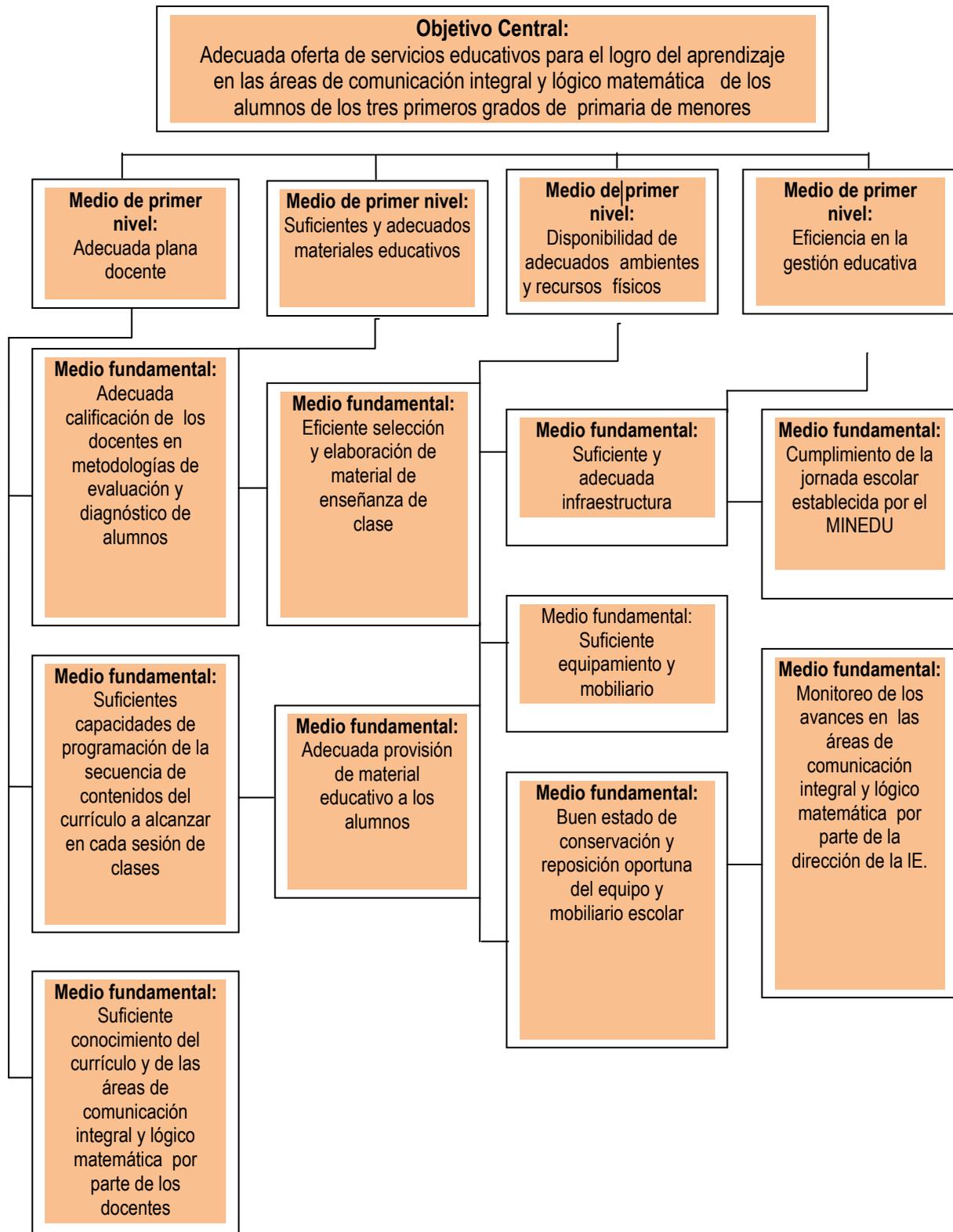
# Árbol de Objetivos

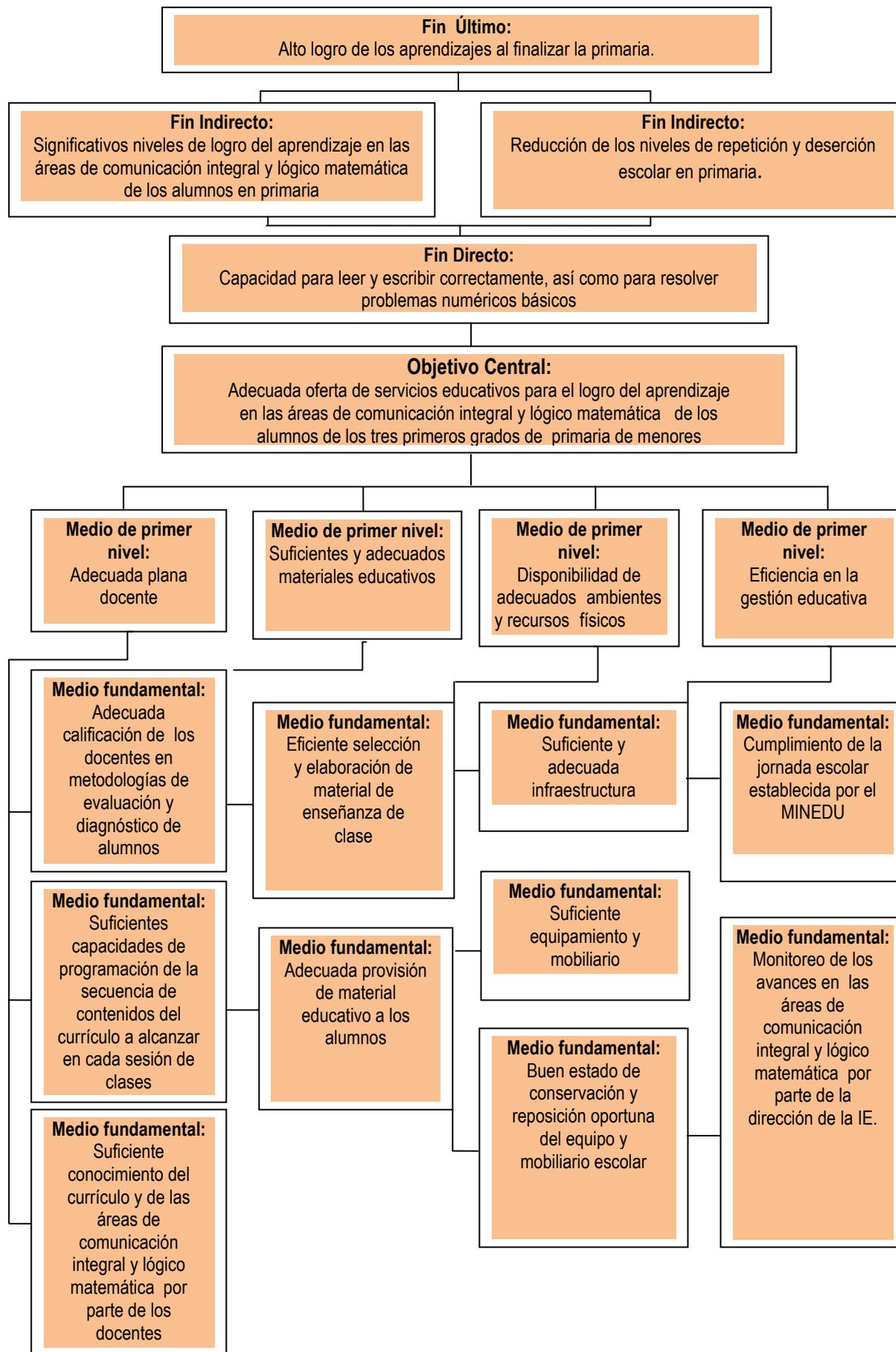
**E**l árbol de objetivos es otra herramienta de gestión que permite avizorar una situación deseada, el mismo que resulta de convertir los adjetivos negativos del árbol de problemas en adjetivos deseados o esperados (factibles), este árbol de objetivos permite identificar las alternativas de solución al problema y formular la matriz del marco lógico que es una herramienta de gestión que permite el monitoreo y evaluación de programas y proyectos.

El objetivo central o propósito del proyecto está asociado con la solución del problema central. Dado que, como se dijo en la tarea previa, el problema central debe ser sólo uno, el objetivo central del proyecto será también único.

En el caso del sector educación, y teniendo en cuenta las características del problema central, el objetivo central del proyecto estará relacionado con la entrega de un servicio educativo de calidad, acorde con la edad y las necesidades de las poblaciones objetivo.







## Unidad 6

# Matriz del Marco Lógico

**P**ara el desarrollo de la Matriz del Marco Lógico consideramos el marco teórico elaborado por el BID.

### 6.1. Aspectos Generales

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de proyectos. Su propósito es el de brindar estructura al proceso de planificación y de comunicar información esencial relativa al proyecto.

Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post. Debe elaborarse con la participación inicial del equipo de país, y luego evolucionar con la participación activa del prestatario, de sus consultores, del equipo de proyecto, de la representación y del ejecutor. Se modifica y mejora repetidas veces tanto durante la preparación como durante la ejecución del proyecto.

El método fue elaborado originalmente para la USAID como respuesta a tres problemas:

(1) La planificación de proyectos carecía de precisión, con objetivos múltiples que no estaban claramente relacionados con las actividades de proyecto.

(2) Los proyectos no se ejecutaban con éxito, y el alcance de la responsabilidad del gerente del proyecto no estaba claramente definida por los factores fuera de su control.

(3) No había una imagen clara de cómo luciría el proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tenían una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió realmente.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que sirve para eliminar ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten el Banco, el prestatario y el ejecutor;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar el prestatario, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto y perfiles en forma considerable;
- Suministra información para elaborar en forma lógica la estructura de la unidad de ejecución del proyecto;
- Suministra la información para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.

- Proporciona un formato para expresar toda esta información en un solo cuadro.

El marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de la jerarquía de objetivos.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (Riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación e hipótesis en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin contribuido luego de la terminación del proyecto.
- Propósito logrado a la terminación del proyecto.
- Componentes entregados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para completar los Componentes a ser entregados.

## LA ESTRUCTURA DEL MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
<p><b>FIN</b></p> <p>El Fin es una definición de como el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores miden los resultados de mejora que el proyecto logrará luego de que haya estado en funcionamiento durante una cantidad significativa de tiempo. Los indicadores son específicos en términos de cantidad, calidad y tiempo.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que un evaluador puede utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los eventos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sostenibilidad" (continuidad en el tiempo) de los objetivos del Fin.</p>
<p><b>PROPOSITO</b></p> <p>El propósito es la definición del logro del objetivo central que el proyecto realizará. Dedaralo que se logrará, al terminar la operación.</p>	<p>Los indicadores miden los resultados que se alcanzarán al final de la operación del proyecto si el proyecto se ejecuta en forma exitosa. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera del control del gerente de proyecto (riesgos) que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya al fin.</p>
<p><b>COMPONENTES</b></p> <p>Los Componentes son las obras, servicios, asistencia técnica y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo al contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que las cosas que han sido contratadas han sido entregadas. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, los informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p><b>ACTIVIDADES (TAREAS)</b></p> <p>Estas Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente. Las actividades son aquellas que realizará la unidad ejecutora.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada actividad relacionada con los Componentes a ser entregado en el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes de proyecto.</p>

## 6.2 Resumen Narrativo de la Jerarquía de Objetivos

### Fin<sup>1</sup>

Cada proyecto es la respuesta a un problema que se ha detectado. El Fin de un proyecto es una descripción de la contribución o solución al problema que se ha diagnosticado. Si, por ejemplo, el problema principal en el sector de salud es una alta tasa de mortalidad materna e infantil en la población de menores ingresos, el Fin sería reducir la tasa de mortalidad materna e infantil en esa población.

Deben enfatizarse dos cosas acerca del Fin. Primero no implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el Fin. Es suficiente que el proyecto contribuya al logro del Fin. Segundo, la definición del Fin no implica que se logrará poco después de que el proyecto esté en funcionamiento. Es un Fin a largo plazo al cual contribuirá la operación del proyecto. En el Marco Lógico el Fin del proyecto se define no como una acción a desarrollar sino como una contribución del proyecto alcanzado.

Idealmente, el equipo debe identificar el Fin durante la preparación del Documento de Programación y la Misión de Programación y precisarse durante la Misión de Identificación. Diversos proyectos o medidas que pueden contribuir a la solución de los problemas que han sido identificados. Es improbable que un proyecto, en sí mismo, resuelva el problema o problemas. En el contexto del enfoque del Marco Lógico, el propósito de la Misión de Identificación es identificar cuál, de una cantidad de proyectos alternativos, contribuiría en mayor medida (o de una manera más efectiva en términos del costo) a la solución.

---

<sup>1</sup> En los documentos del Banco, el Fin frecuentemente se llama "el objetivo general".

### Propósito<sup>2</sup>

El Propósito es el resultado esperado al final de la operación luego del período de ejecución. Es el cambio que efectuará el proyecto. El título del proyecto puede surgir directamente de la definición del Propósito. El marco lógico requiere que cada proyecto tenga solamente un Propósito. La razón de ello es claridad. Si existe más de un Propósito, hay ambigüedad. Si hay más de un Propósito puede surgir una situación de "trade-offs" (se aproxima más a un objetivo, al costo de alejarse de otro). En tal situación el ejecutor puede escoger perseguir el Propósito que él percibe como el de mayor importancia, o el más fácil de lograr, o el menos costoso. Esto, sin embargo, puede no ser el Propósito que el País prestatario y el Banco concibieron como el más importante. En el Marco Lógico el Propósito del proyecto se define como el impacto logrado (y NO que se logrará) como consecuencia de haberse puesto en marcha el proyecto.

Otro punto (que puede parecer paradójico) es reconocer que el logro del Propósito del proyecto está fuera del control del gerente del proyecto o del ejecutor. El gerente de proyecto tiene la responsabilidad de producir los Componentes (las obras físicas, las cooperaciones técnicas y la capacitación). Sin embargo, otras personas tienen que utilizar estos Componentes para lograr el Propósito del proyecto. Esta gente está más allá del control del gerente del proyecto. Por ejemplo, en un proyecto de irrigación el gerente del proyecto tiene la responsabilidad de construir obras de irrigación y asegurarse que el agua corra por ellas. El puede tener la responsabilidad de instruir a los granjeros en cómo utilizar el agua y cómo lograr cultivos con el agua, pero él no puede tener la responsabilidad del Propósito del proyecto: el aumento de la producción agrícola.

---

<sup>2</sup> En los documentos del Banco, el Propósito frecuentemente se llama "objetivo específico".

Esto está fuera de su control. Los granjeros pueden no estar dispuestos a cambiar sus prácticas: puede haber una sequía que reduzca el agua disponible para las obras; una plaga o una peste puede atacar el área. El gerente de proyecto no puede ser responsable de estas cosas.

Muchas operaciones que financia el Banco tienen más de un Propósito. Cuando este es el caso, el enfoque requiere más de un marco lógico: un marco maestro del programa con su Meta y Propósito y dos o más marcos subordinados. El Fin de cada uno de los marcos subordinados es idéntico al Propósito del programa (marco maestro), pero cada uno tiene su Propósito específico. El proyecto trata cada Propósito por separado (a menudo se lo llama “subproyecto” o “subprograma”) con su propio marco lógico. La ventaja del sistema es que vincula estrechamente los proyectos individuales con el Propósito del programa, pero se concentra en cada uno de los ejecutores, que normalmente son independientes, sobre la información que precisa para ejecutar su proyecto sin agregar Componentes que no son de relevancia para lograr el Propósito del proyecto.

## Componentes

Los componentes son las obras, estudios, servicios y capacitación específicos que se requiere que produzca el gerente del proyecto dentro del presupuesto que se le asigna. Cada uno de los Componentes del proyecto tiene que ser necesario para lograr el Propósito, y es razonable suponer que si los Componentes se producen adecuadamente, se logrará el Propósito. Se debe hacer una lista de los Componentes en orden de importancia para el logro del Propósito del proyecto. Esto se hace de manera que si no hay fondos suficientes (limitaciones presupuestarias, sobrecostos de proyecto, etc.) el gerente o el ejecutor tendrán una indicación clara de cuáles Componentes son menos críticos y deben cortarse primero. El gerente de proyecto es responsable de la producción de los Componentes

de proyecto. Los Componentes son el contenido del contrato del proyecto. Deben expresarse claramente. En el marco lógico, los Componentes se definen como resultados, vale decir como obras terminadas, estudios terminados, capacitación terminada.

## Actividades

Las Actividades son las tareas que el ejecutor tiene que llevar a cabo para producir cada Componente. Es importante elaborar una lista detallada de Actividades debido a que es el punto de partida del plan de ejecución. Cada actividad se consigna en un gráfico de Gantt (diagrama de barras)<sup>3</sup> y se estima el tiempo que toma su ejecución. La ejecución por consiguiente se vincula en forma directa con el diseño del proyecto.

## Evaluación de la columna de objetivos

Se construye el marco lógico de forma tal que se pueden examinar los vínculos causales de abajo para arriba. Si el proyecto está bien diseñado, lo que sigue es válido:

- Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el Componente;
- Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto;
- No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto;
- Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin;
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades.
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

<sup>3</sup> Cuando sea necesario este gráfico se puede complementar con un diagrama de ruta crítica.

## 6.3 Indicadores para la jerarquía de objetivos.

### Indicadores de Fin y de Propósito

Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo. El Propósito de un proyecto podría ser hacer que las condiciones sanitarias en las aguas ribereñas cumplan con las normas sanitarias y el indicador podría ser: reducir el recuento promedio de coliformes totales por debajo de 1000 por 100 ml en una playa específica para 1998. Tal indicador es inequívoco. Enfoca al gerente de proyecto en un objetivo cuantitativo, medible, de menos de 1000 coliformes totales por 100 ml, más bien que las alternativas posibles (coliformes fecales o enterococos). Especifica la calidad (en este caso de la playa donde tiene que lograrse el resultado), y expresa cuándo se esperan los resultados.

Aunque hay varios indicadores potenciales de resultados esperados, el marco lógico debe especificar la cantidad mínima necesaria para concluir que el objetivo (del Propósito o Fin) se ha logrado. Los indicadores deben medir el cambio que puede atribuirse al proyecto, y deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes. Los mejores indicadores contribuyen a asegurar una buena administración del proyecto. Son los indicadores principales de los resultados y permiten que los gerentes de proyecto decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del proyecto.

En algunos proyectos puede ser difícil encontrar indicadores medibles. A veces pueden ser adecuados indicadores indirectos. Sin embargo, los indicadores medibles obviamente no deben determinar el diseño del proyecto. Tal como indicara alguna vez E.J. Mishan, "es mejor tener una medida bruta del concepto justo, que una medida perfecta del concepto erróneo".

### Indicadores de los Componentes

Los indicadores de los Componentes son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto. La descripción debe especificar cantidad, calidad y tiempo. Por ejemplo, un proyecto de educación podría especificar 10 escuelas técnicas, ubicadas en ciudades específicas, cada una con una capacidad de 1.000 estudiantes por año, y con el equipamiento especificado por las normas (o consignado en el anexo al informe de proyecto).

### Indicadores de Actividades

El presupuesto del proyecto aparece como el indicador de Actividad en la fila correspondiente. El presupuesto se presenta por el conjunto de actividades que generan un Componente. Los Componentes se consignan por orden de importancia para el logro del Propósito del proyecto, de manera que el presupuesto se presenta en el mismo orden. Esta presentación hace más sencilla la realización de modificaciones. Si, en la construcción de un borrador de marco lógico, se evidencia que el costo estimado del proyecto excede los recursos disponibles, será necesario realizar modificaciones. Una modificación posible consiste en eliminar uno o más de los Componentes de prioridad más baja. Estos son fáciles de identificar dado que se consignan los Componentes por orden de prioridad. (Si el marco lógico está bien construido, esto también significa disminuir el alcance de alguno de los indicadores de Propósito). En forma alternativa, la necesidad de reducir el costo del proyecto puede significar una disminución del alcance del proyecto, lo que llevará a reducciones en diversos Componentes y una disminución correspondiente en los indicadores cuantitativos del Propósito.

## Evaluación de la columna de los indicadores

Al revisar la columna de los indicadores debe verificarse que: (1) los indicadores de Propósito no sean un resumen de Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación; (2) los indicadores de Propósito midan lo que es importante; (3) todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo; (4) los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles; (5) el presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas.

## 6.4 Medios de verificación

El marco lógico indica dónde pueden obtener información acerca de los indicadores el ejecutor o el evaluador. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información, quizás como un componente del proyecto (con sus Actividades y presupuestos propios). No toda la información tiene que ser estadística. La producción de Componentes puede verificarse mediante una inspección visual del especialista. La ejecución del presupuesto puede verificarse con los recibos presentados para reembolso o como justificación para volver a integrar el fondo rotatorio.

## 6.5 Supuestos

Cada proyecto comprende riesgos: ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase. El marco lógico requiere que el equipo de diseño de proyecto identifique los riesgos en cada etapa: Actividad, Componente, Propósito y Fin. El riesgo se expresa como un

supuesto que tiene que ser cumplido para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos. El razonamiento es el siguiente: si llevamos a cabo las Actividades indicadas y ciertos supuestos se cumplen, entonces produciremos los componentes indicados. Si producimos los Componentes indicados y otros supuestos se cumplen, entonces lograremos el Propósito del proyecto. Si logramos el Propósito del proyecto, y todavía se siguen demostrando los supuestos ulteriores, entonces contribuiremos al logro del Fin. Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto que comparten el equipo de diseño del proyecto, el prestatario, la representación, la administración, y el ejecutor, que debe participar en el proceso de diseño del proyecto.

Los supuestos (o riesgo) del proyecto tienen una característica importante: los riesgos se definen como que están más allá del control directo del gerente del proyecto. El equipo de diseño de proyecto se interroga que podría ir mal a cada nivel. Al nivel de actividad, por ejemplo, podría haber un cambio en las prioridades del gobierno, o una huelga, etc. El Propósito no es el de consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino el identificar posibilidades con un grado razonable de probabilidad.

La columna de supuestos juega un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución. En la etapa de planificación sirve para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando Componentes adicionales en el proyecto mismo. Por ejemplo, uno de los supuestos de un programa de salud rural podría ser que el personal calificado estaría dispuesto a mudarse y a vivir en las zonas rurales. Dado que este supuesto es crítico al logro del Propósito del proyecto, la buena disposición del personal no puede quedar librada al azar. El equipo de proyecto debe trabajar en el diseño, Actividades y Componentes del proyecto para asegurarse que el personal calificado estará dispuesto (tendrá incentivos) para radicarse en zonas rurales. El

Componente podría ser un sistema de pagos de incentivo, suministro de residencia gratis, o alguna otra cosa. Si el presupuesto es crítico, y no hay Componente que lo pueda controlar, el equipo de diseño del proyecto y la gerencia del mismo bien pueden decidir que el proyecto particular es demasiado riesgoso y debe abandonarse.

Los supuestos son importantes también durante la ejecución. Indican los factores que el gerente del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Por ejemplo, si el éxito de un programa de irrigación supone que el Ministerio de Agricultura cumplirá con su compromiso de quitar los precios tope o las restricciones a la exportación en una fecha determinada, el gerente del proyecto debe vigilar constantemente la marcha de eventos e indicar al Ministerio y al Banco que las demoras pueden frustrar el logro del Propósito del proyecto. Una de las ventajas de plantear los supuestos es que el gerente del proyecto tiene el incentivo de comunicar los problemas emergentes más que dejarlos para que otro los descubra.

## 6.6 El Plan de Ejecución

El plan de ejecución no forma parte del marco lógico, sino que es un anexo a este. Toma la lista de actividades necesarias definidas en el marco lógico y presenta un gráfico de cuándo comenzará y cuándo terminará cada actividad (un gráfico de Gantt). En la última columna, asigna la responsabilidad de llevar a cabo cada actividad a una organización o persona. El programa de actividades permite que el equipo de diseño, la administración y el gerente de proyecto evalúe si el tiempo fijado para terminar el proyecto es realista. También permite al gerente de proyecto distribuir y coordinar tareas cuando están participando muchas instituciones.

## 6.6 Uso secuencial del Marco Lógico

El marco lógico es una herramienta dinámica para diseñar/ejecutar un proyecto y no debe transformarse en un instrumento burocrático para la presentación de resultados finales. Se modifica y completa durante el proceso de preparación del proyecto. Tiene el potencial de enfocar y hacer más eficiente el proceso de preparación del proyecto en el Banco. Puede contribuir en todas las etapas del ciclo del proyecto. Si se usa este enfoque, el marco lógico debe elaborarse en secuencia.

### Programación

En el proceso de preparación del documento de programación, el equipo, la representación y la Oficina de Planificación se concentran únicamente en el problema por resolver: el Fin y sus indicadores. En otra palabras se concentra en los primeros tres casilleros de la primera fila.

Marco Lógico a Nivel de Programación (CPP)

	Ob	In	V	Su
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				

Ob = Objetivos  
 In = Indicadores  
 V = Medios de verificación  
 Su = Supuestos

## Identificación

Durante la identificación, el prestatario, la Representación, el grupo de trabajo técnico (core group) considerarán alternativas de proyectos que podrían contribuir a la solución del problema, y el Perfil I resultante selecciona el mejor de ellos y define el Propósito y los indicadores correspondientes. Es decir se concentra en los primeros tres casilleros de la primera y segunda fila. En esta etapa, el análisis ambiental considera en forma preliminar el costo de mitigación y el posible costo de daño de las diferentes alternativas, el análisis económico trata de determinar la alternativa de mínimo costo, el análisis institucional identifica las alternativas más viables de ejecutar y operar el proyecto, y el análisis financiero examina la capacidad de aportar capital y sostener la operación de la futura operación del proyecto, en el contexto de las demandas financieras de todo el sector. Se incorporan los objetivos del proyecto en cuanto al medio ambiente, la mujer, la población de bajos ingresos, el rendimiento financiero, y las modificaciones institucionales (cuando estos sean relevantes) como indicadores de Fin o de Propósito (Ver la siguiente Figura).

Marco Lógico al Nivel de Perfil I

	Ob	In	V	Su
Fin		*		
Propósito		*		
Componente				
Actividad				

Ob = Objetivos  
 In = Indicadores  
 V = Medios de verificación  
 Su = Supuestos

## Preparación del Perfil II y Orientación

Durante la orientación, el equipo de proyecto se concentra en dimensionar el proyecto lo que implica establecer la relación de lo que se logrará (los indicadores de Propósito) y la cantidad, tipo, volumen y costo de los Componentes de proyecto. Al nivel del Perfil II, el equipo de proyecto puede modificar los indicadores, pero no deben modificar el Fin y el Propósito. Si cambian el Fin y el Propósito, entonces ha cambiado el proyecto y debe prepararse un nuevo Perfil I o el cambio debe destacarse en el Perfil II.

El Perfil II debe incluir los Componentes, sus indicadores y los supuestos que tienen que cumplirse para lograr el Fin, Propósito y Componentes. En el Perfil II debe presentarse, la parte sombreada de la matriz. En énfasis del trabajo a nivel del Perfil II, recae sobre la parte de la matriz marcada con \*. Una buena parte del análisis financiero e institucional está relacionado con la columna de supuestos. Por ejemplo, la viabilidad financiera puede depender de un incremento de tarifas (una condición contractual, el cumplimiento de la cual es un supuesto) o la viabilidad institucional depende de una estrecha coordinación entre varios ministerios, la cual también es un supuesto.

Marco Lógico al Nivel de Perfil II

	Ob	In	V	Su
Fin				*
Propósito		*		*
Componente		*		*
Actividad				*

Ob = Objetivos  
 In = Indicadores  
 V = Medios de verificación  
 Su = Supuestos

## Análisis y Preparación del Documento

El marco lógico refleja los lineamientos políticos. Sirve para orientar la lógica de estos: identificación del problema principal, selección de la mejor alternativa de proyecto para contribuir a la solución (el objetivo – Fin en el marco lógico), la definición del Propósito (los resultados esperados al final de la ejecución de proyecto), los Componentes necesarios para lograr el Propósito, las Actividades necesarias para producir los Componentes, el costo de las Actividades (el presupuesto), los supuestos (riesgos). El marco lógico resaltarán aquellos aspectos que deben ser abordados mediante evaluaciones complementarias o de apoyo a ser incluidas en el informe. Estas evaluaciones contribuirán a determinar las mejores alternativas para manejar los riesgos del proyecto.

Estas evaluaciones incluyen diagnósticos sobre: la capacidad institucional para ejecutar las Actividades, el impacto ambiental de las Actividades y Componentes, la capacidad financiera para solventar la ejecución del proyecto de inversión y su operación y la factibilidad económica del proyecto.

El marco lógico contiene un resumen de casi toda la información que proveen las diferentes disciplinas. El análisis técnico se encuentra resumido en los indicadores de Propósito, en los indicadores de Componentes, en los indicadores de Actividad, en el presupuesto, y en el plan de ejecución. Los objetivos (altos ingresos, mujer en el desarrollo, medio ambiente) están reflejados en los indicadores del Fin y Propósito y en ciertos Componentes a ser desarrollados mediante determinadas Actividades y presupuesto. El análisis económico resulta de la comparación entre los indicadores de Fin o Propósito con el presupuesto. Los resultados del análisis institucional y financiero pueden aparecer como indicadores de Propósito y/o Componentes (tales

como entrenamiento realizado, estudios realizados, equipamiento provisto), o como supuestos (que pueden ser incluidos como condiciones contractuales).

En la fase de presentación ante los evaluadores, el marco lógico constituye un resumen ejecutivo: un panorama sintético de los objetivos, de los costos, riesgos y resultados esperados.

## Ejecución del Proyecto

Para la ejecución del proyecto, el marco lógico y el plan de ejecución son los documentos base y contribuyen a la coordinación y seguimiento del plan de ejecución. El marco lógico y el plan de ejecución son lo suficientemente breves como para que todos los participantes (no solo el jefe) cuenten con una copia y contribuir a que todos ellos sepan en forma específica lo que están procurando lograr, cómo puede medirse el éxito, quién se supone debe hacer qué, cuándo se supone que lo haga, y qué riesgos requieren seguimiento y capacidad de anticipación.

Como ya se señaló, el logro del Propósito y del Fin no están bajo el control del gerente o ejecutor del proyecto. El gerente solo tienen control de las Actividades, el presupuesto, y los Componentes que entrega, lo demás está fuera de su control (existen situaciones ajenas a la ejecución del proyecto sobre las cuales el gerente no tiene ningún control). Sin embargo, el gerente tiene la responsabilidad de hacer un seguimiento de todos estos factores, informar a las autoridades superiores cuando parece que los supuestos no se van a cumplir, y sugerir acciones que permitan lograr el Propósito.

La parte del Marco Lógico bajo el control del Gerente del Proyecto

	Ob	In	V	Su
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				

Ob = Objetivos  
 In = Indicadores  
 V = Medios de verificación  
 Su = Supuestos

### Evaluación Ex-Post

En la fase de evaluación ex-post, los evaluadores sabrán qué resultados se esperaban y dónde pueden hallar información para verificar si lo lograron.

Lista de verificación de Diseño de Proyecto

- El Fin está claramente expresado.
- Los indicadores de Fin son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- El proyecto tiene un solo Propósito.
- El Propósito está claramente expresado.
- Los indicadores de Propósito no son un resumen de los Componentes, sino una forma independiente de medir el logro del Propósito.
- Los indicadores de Propósito sólo miden lo que es importante.
- Los indicadores de Propósito tienen medidas de cantidad, calidad y tiempo.
- Los indicadores de Propósito miden los resultados esperados al final de la ejecución del proyecto.
- Los Componentes del proyecto están claramente expresados.
- Los Componentes están expresados como resultados.

- Todos los Componentes son necesarios para cumplir el Propósito.
- Los Componentes incluyen todos los rubros de los cuales es responsable el gerente de proyecto.
- Los indicadores de Componente son verificables en términos de cantidad, calidad y tiempo.
- Las Actividades incluyen todas las acciones necesarias para completar cada Componente.
- Las Actividades identifican todas las acciones necesarias para recoger información sobre los indicadores.
- Las Actividades son las tareas para las cuales se incurre en costos para completar los Componentes.
- La relación entre las Actividades y el presupuesto es realista.
- La relación si/entonces entre el Propósito y el Fin es lógica y no omite pasos importantes.
- La relación entre los Componentes y el Propósito es realista.
- La lógica vertical entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin es realista en su totalidad.
- El Propósito más los supuestos a ese nivel describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Fin.
- Los Componentes más los supuestos a ese nivel describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito.
- Los supuestos al nivel de Actividad no incluyen ninguna acción que tenga que llevarse a cabo antes que puedan comenzar las Actividades. (Las condiciones precedentes se detallan en forma separada).
- La columna de medios de verificación identifica dónde puede hallarse la información para verificar cada indicador.
- El marco lógico define la información necesaria para la evaluación ex-post.

Correspondencia					
		Resumen de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Causa / Efecto	Fin (1)	<p><b>Fin</b></p> <p>Mejora en el nivel de logro de las competencias de la educación primaria.</p>	<p><b>Indicador 01:</b> Al finalizar la primaria, los alumnos beneficiarios presentan un aumento de 12.1% en la tasa de logro educativo según la prueba estándar nacional de Lógico Matemática y Comunicación Integral, en comparación con aquellos que no se beneficiaron del proyecto.</p> <p><b>Indicador 02:</b> Al finalizar el 3er grado de primaria, los alumnos beneficiarios presentan un aumento de 12.1% en el rendimiento de lectura y escritura, en comparación con aquellos que no se beneficiaron del proyecto.</p> <p><b>Indicador 03:</b> Al finalizar el 3er grado de primaria, los alumnos beneficiarios presentan un aumento de 12.1% en el rendimiento en matemática, en comparación con aquellos que no se beneficiaron del proyecto.</p>	<p><b>Fuente 01:</b> Prueba estándar de 6to grado de primaria</p> <p><b>Fuente 02:</b> Prueba estándar nacional de comunicación integral de 3er grado de primaria</p> <p><b>Fuente 03:</b> Prueba estándar nacional de lógico matemática de 3er grado de primaria</p>	<p>*Hay una revisión permanente de las políticas que se requieren implementar para mejorar la calidad de la educación básica.</p>
	Propósito (2)	<p><b>Propósito</b></p> <p>Adecuada oferta de servicios educativos para el logro del aprendizaje en las áreas de comunicación integral y lógico matemática de los alumnos de los tres primeros grados de primaria de menores.</p>	<p><b>Indicador 04:</b> Desde el inicio del proyecto, el 100% de los docentes de los tres primeros grados de primaria alcanzan las competencias y las aplican adecuadamente en su desempeño pedagógico en el aula.</p> <p><b>Indicador 05:</b> Desde el inicio del proyecto, el 90% de las horas pedagógicas efectivas se dedican al aprendizaje académico (descuenta el tiempo en aula que se dedica a pasar lista, distribuir materiales, etc.)</p>	<p><b>Fuente 04:</b> Guías de observación de aula de medición del desempeño docente en aula</p> <p><b>Fuente 05:</b> Guías de observación de aula de medición del tiempo efectivo del aprendizaje académico.</p>	<p>*Hay coherencia entre los diferentes contenidos curriculares de la educación básica.</p>

Correspondencia					
		Resumen de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Causa / Efecto	Componentes o resultados (3)	<p><b>C1. Adecuada plana docente</b> (manejo de metodologías de evaluación y diagnóstico de los alumnos, herramientas de programación y secuencia de contenidos y destrezas a alcanzar en cada sesión de clases y conocimiento del currículo oficial y de los contenidos de comunicación integral y lógico matemática por parte de los docentes)</p>	<p><b>Indicador 06:</b> Aplica por lo menos 10 pruebas de medición de progreso en el logro de los aprendizajes a lo largo del año. <b>Indicador 07:</b> Corrige el 100% de las tareas. <b>Indicador 08:</b> Tiene listado operativo de los contenidos y destrezas a trabajar a lo largo del año. <b>Indicador 09:</b> Tiene calendario de los contenidos del año. <b>Indicador 10:</b> Aplica el 90% de los contenidos del currículo en el año escolar <b>Indicador 11:</b> Conoce satisfactoriamente el 90% de los contenidos del currículo.</p>	<p><b>Fuente 06:</b> Entrevista al docente <b>Fuente 07-10:</b> Revisión de cuaderno de alumnos por parte de especialista <b>Fuente 11:</b> Prueba a docente</p>	<p>* Los docentes siguen activamente recomendaciones de Director y Asistencia Técnica *La Dirección Regional de Educación adopta medidas administrativas en relación con los docentes sobre la base de las recomendaciones del director del centro educativo.</p>
		<p>C2. Suficientes y adecuados materiales educativos</p>	<p><b>Indicador 12:</b> El 100% de las secciones de los tres primeros grados de primaria cuentan con <b>materiales educativos desde</b> el inicio de la operación del proyecto. <b>Indicador 13:</b> Los Libros de Texto tiene una adecuada secuencia graduada de contenidos y destrezas a trabajar a lo largo del año. <b>Indicador 14:</b> Los Libros de Texto tiene contenidos que desarrollan competencias en comprensión lectora y manejo razonado de conceptos lógico matemáticos. <b>Indicador 15:</b> Los libros de texto tienen práctica suficiente de lectura (no menos de 01 página de lectura diaria), escritura (no menos de 01 ejercicio semanal de escritura) y lógico matemática (02 problemas lógico matemáticos por hora de clase)</p>	<p><b>Fuente 12:</b> Registro de la provisión de materiales de todas las secciones del centro educativo y Reporte de Supervisión de la DRE <b>Fuente 13-15:</b> Revisión de Libro de Texto por parte de especialista</p>	<p>La Dirección Regional de Educación asegura la distribución oportuna de libros de texto y materiales a los centros educativos</p>

Correspondencia					
		Resumen de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Causa / Efecto	Componentes o resultados (3)	C3. Disponibilidad de adecuados ambientes y recursos físicos	<p><b>Indicador 16:</b> Durante la fase de inversión se <b>sustituyen 3 aulas</b> y se <b>reparan 2</b>. Luego, en el 2012 se <b>construye 1 aula adicional</b> y al año siguiente se construye la <b>segunda aula adicional</b>.</p> <p><b>Indicador 17:</b> Desde el inicio del proyecto, el <b>100% de las aulas reciben mantenimiento adecuado</b>.</p>	<p><b>Fuente 16:</b> Contratos de los servicios de construcción y reparación de infraestructura escolar.</p> <p><b>Fuente 17:</b> Contratos de los servicios de mantenimiento de la infraestructura.</p>	<p>*La Dirección Regional de Educación del Santa asigna en el presupuesto anual los recursos necesarios para financiar la operación y mantenimiento</p>
		C4. Eficiencia en la gestión educativa	<p><b>Indicador 18:</b> Se cumplen <b>1,100 horas pedagógicas efectivas (sin recreos, otras actividades fuera de aula, etc.)</b>, dispuestas por el MINEDU para la educación básica en el nivel de primaria.</p> <p><b>Indicador 19:</b> Observación por el Director de no menos de 01 clase por cada profesor cada 15 días.</p> <p><b>Indicador 20:</b> Revisión y corrección desde la Dirección de tareas, pruebas y materiales de clase elaboradas por los docentes.</p> <p><b>Indicador 21:</b> Administración de pruebas externas al inicio, a la mitad y al finalizar el año escolar por el Director y discusión de medidas correctivas con Docentes.</p>	<p><b>Fuente 18:</b> Reporte de Director a UGEL</p> <p><b>Fuente 19-21: Informe de especialista</b></p>	<p>* Los docentes siguen activamente recomendaciones de Director y Asistencia Técnica</p> <p>*La Dirección Regional de Educación adopta medidas administrativas en relación con los docentes sobre la base de las recomendaciones del director del centro educativo</p>

## Correspondencia

Correspondencia					
		Resumen de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Causa / Efecto	Acciones (4)	A1.1 Asistencia técnica a la plana docente en: administración de pruebas estándares de evaluación y diagnóstico de los alumnos, programación de clases y contenidos, elaboración de material educativo acorde con las necesidades específicas de los alumnos.	<b>Indicador 22:</b> Costo total de inversión: S/. 18,200 y Costo de operación (10 años): S/. 80,250.	<b>Fuente 22:</b> Contratos de asistencia técnica, control de horas efectivas de asistencia técnica, boletas de pago del personal capacitado para realizar la asistencia técnica a la plana docente y facturas por los servicios de actualización.	* Los docentes participan activamente en la asistencia técnica
		A1.2 Talleres de difusión, análisis y evaluación de los objetivos del currículo oficial, y de aplicación de sus contenidos al dictado regular de las clases.	<b>Indicador 23</b> Costo total de inversión: S/. 1,700 y Costo de operación (10 años): S/. 15,000	<b>Fuente 23:</b> Contratos de asistencia técnica facturas por los servicios de organización y dictado de los talleres.	*El 100% de los docentes asiste, participa activamente en los talleres y aprueba con suficiencia los exámenes de evaluación docente para la enseñanza de Lógico Matemática y Comunicación Integral en primaria.
		A2. Entrega a cada alumno de un libro de texto de lógico matemática y comunicación integral y capacitación al docente en su uso durante una semana cada año.	<b>Indicador 24:</b> Costo total de inversión: S/. 1,000 y Costo de operación (10 años): S/. 77,325	<b>Fuente 24:</b> Facturas de compra de libros	*El MINEDU entrega anual y oportunamente los pedidos de libros de textos y materiales suficientes para atender a todos los alumnos.
		A3.1 Construcción de aulas adicionales, habilitación y acondicionamiento de ambientes existentes que se encuentren inoperativos y/o reparación de aulas deterioradas.	<b>Indicador 25:</b> Costo total de inversión: S/. 299.723 y Costo de operación (10 años): 0	<b>Fuente 25</b> Factura por la realización del estudio sobre la situación inicial de la infraestructura y facturas de los servicios de construcción, habilitación y/o reparación de aulas.	*Las aulas construidas y/o sustituidas son asignadas a los grados correspondientes y serán utilizadas teniendo en cuenta los estándares óptimos (ratio alumnos/m2).

Correspondencia					
		Resumen de Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Causa / Efecto	Acciones (4)	A3.2 Implementación de un programa de mantenimiento de la infraestructura escolar	<b>Indicador 26:</b> Costo total de inversión: S/. 1,500 y Costo de operación (10 años): S/. 22,440	<b>Fuente 26:</b> Facturas por los servicios de mantenimiento de la infraestructura.	*La Dirección Regional de Educación del Santa asigna en el presupuesto anual los recursos necesarios para financiar la operación y mantenimiento.
		A3.3 Adquisición de equipos y mobiliario.	<b>Indicador 27:</b> Costo total de inversión: S/. 44,550 y Costo de operación (10 años): 0	<b>Fuente 27:</b> Facturas de compra y comprobantes de entrega de equipos y mobiliario escolar.	*Los equipos y mobiliario son asignados a las aulas correspondientes y se dan las recomendaciones para su uso adecuado por parte de los docentes y alumnos.
		A3.4 Implementación de un programa de mantenimiento y reposición de equipos y mobiliario escolar.	<b>Indicador 28:</b> Costo total de inversión: S/. 1,000 y Costo de operación (10 años): S/. 6,750	<b>Fuente 28:</b> Facturas por los servicios de mantenimiento y reposición de los equipos y mobiliario escolar.	*La Dirección Regional de Educación del Santa asigna en el presupuesto anual los recursos necesarios para financiar la operación y mantenimiento.
		A4.1 Implementación por parte de la dirección del centro educativo de un sistema de control del tiempo efectivo dedicado por los docentes a la enseñanza en las áreas de comunicación integral y lógico matemática .	<b>Indicador 29:</b> Costo total de inversión: S/. 750 y Costo de operación (10 años): S/. 1,000	<b>Fuente 29:</b> Facturas de compra de materiales y por los servicios de diseño e implementación del sistema de control.	* La Dirección Regional de Educación adopta medidas administrativas en relación con los docentes sobre la base de las recomendaciones del director del centro educativo
		A4.2 Administrar una prueba anual de lógico matemática y comunicación integral a los alumnos de 3º grado de primaria de menores, analizar los resultados obtenidos, proponer las medidas correctivas del caso y organizar actividades de seguimiento a los docentes.	<b>Indicador 30:</b> Costo total de inversión: S/. 11,500 y Costo de operación (10 años): S/. 15,000	<b>Fuente 30:</b> Facturas por los servicios de diseño e implementación de las pruebas, análisis de resultados, propuesta de medidas correctivas y actividades de seguimiento	*Los docentes implementan las medidas correctivas pertinentes propuestas por el Director de acuerdo con los resultados de las evaluaciones.

## Unidad 7

# Monitoreo y Evaluación

### Para qué monitorear? y ¿Para qué evaluar?

- Mejorar el desempeño.
- Aprender de la experiencia.
- Tomar mejores decisiones.

### Monitoreo y evaluación

Con el objeto de reducir la diferencia entre la planificación o formulación de los proyectos y la realidad, es decir su implementación y resultados; es necesario llevar a cabo actividades de Monitoreo y Evaluación. “Medir y analizar el desempeño, a fin de gestionar con más eficacia los efectos y productos que son los resultados en materia de desarrollo” es su objetivo general. (Manual de seguimiento y evaluación de resultados PNUD). Hoy en día, los gerentes de programas y/o proyectos deben desarrollar actividades de monitoreo y evaluación de tal manera que puedan analizar las contribuciones de los distintos factores al logro de un determinado efecto de desarrollo y mejorar así estrategias, programas y otras actividades.

### Definiciones

El **Seguimiento o Monitoreo**, se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto para identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados.

Un monitoreo como procedimiento sistemático tiene que ver con:

- Determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades, son elementos que se deben verificar durante la ejecución.
- Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance su Objetivo de Desarrollo. La

gerencia tiene la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el monitoreo, esto significa ajustar el proyecto a las condiciones que permitan que este llegue a buen término y no se desvíe de los objetivos planteados en un comienzo.

También tiene que ver con el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto, programado en la Matriz de Marco Lógico:

- El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.
- El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto.

El monitoreo implica identificar logros y debilidades del proyecto a tiempo para tomar las acciones correctivas recomendadas.

El énfasis en proyectos sociales y de reforma eleva la importancia de llevar a cabo un Monitoreo efectivo de los proyectos, pues asegura que realmente los recursos utilizados permitan resolver problemas comunitarios. En esto la ejecutora tiene la responsabilidad primaria de realizar el monitoreo de un proyecto. La intención es identificar los problemas de ejecución lo más temprano posible para que la solución pueda tener mayor efectividad y no seguir adelante arrastrando errores que finalmente no permitan cumplir con los plazos o con los objetivos del proyecto.

**La evaluación** es una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) de un proyecto en ejecución o completado.

Ocurre básicamente durante todo el ciclo del proyecto y normalmente involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto.

La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad. Para ser efectiva, la evaluación tiene que ser sistemática, igual que el monitoreo.

La evaluación pregunta si un proyecto está “funcionando” y si está funcionando en vista de los resultados obtenidos. Nótese que el énfasis en esta definición está en el proyecto en su conjunto, tanto a nivel de procesos como de resultados.

La evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no asignados al proyecto, tal como en evaluaciones anuales, evaluaciones intermedias o evaluaciones ex-post.

### Tipos de evaluación:

Existen 4 tipos de evaluación en función al momento en que se realiza y a los objetivos que persigue:

- La evaluación inicial o diagnóstica, relacionada a la línea de base o conocer como se inicia.
- La evaluación formativa, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. La evaluación formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la

retroalimentación para mejorar el producto final. Ejemplos: análisis de factibilidad durante la etapa de diseño, evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución, etc.

- La evaluación SUMATIVA se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto. La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto o para mejorar futuros programas o proyectos. La Evaluación Sumativa se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto. Se puede también efectuar evaluaciones sumativas durante la ejecución de un proyecto, pero no son frecuentes (ejemplo: evaluar un aspecto del proyecto en ejecución para usar en otro proyecto, evaluar para dar por terminado un proyecto).
- La evaluación de impactos, los mismos que pueden ser directos o indirectos considerando los horizontes temporales.

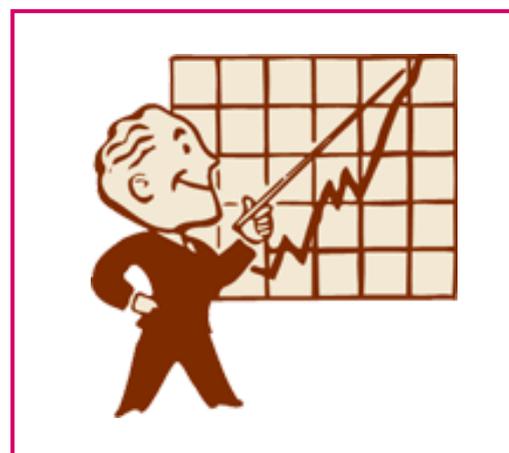
### En función de quién realiza la evaluación:

- La autoevaluación o evaluación interna, planeada y diseñada y ejecutada por el equipo de lo que se va a evaluar.
- La evaluación externa, planeada y diseñada y ejecutada por el equipo distinto a lo que se va a evaluar.
- La evaluación mixta, ejecutada por equipos internos y externos.
- La evaluación participativa, con la participación de los interesados

Como se puede apreciar, el Monitoreo y la Evaluación están interrelacionados pero no son sinónimos. Mientras que el monitoreo es un

proceso continuo y permanente (todos los días, semanas, meses en la ejecución del proyecto), la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo más largos. El monitoreo es un proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes para asegurar que el proyecto esté encarrilado a alcanzar su objetivo. La Evaluación por su parte permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto los previstos como los no previstos.

Al igual que un paciente se deja hacer chequeos periódicos para asegurar su estado de salud. El diagnóstico del paciente basado en los síntomas reportados, prescribe el tratamiento basado en la interpretación de los síntomas y después se le hace el seguimiento para evaluar los cambios. El Monitoreo y la Evaluación Formativa de proyectos es parecido. Le tomamos el pulso al proyecto. El diagnóstico lleva a un remedio o prescripción para mejoramiento que luego puede ser monitoreado y evaluado de vuelta. La agencia ejecutora y otros involucrados principales pueden monitorear el proyecto para determinar hasta qué punto ha mejorado la probabilidad de alcanzar el Propósito del proyecto.



## Unidad 8

# Plan Estratégico

### Plan Estratégico

Las organizaciones requieren de un plan estratégico (públicas, privadas, con o sin ánimo de lucro), siendo una herramienta para gestionar eficazmente la estrategia (monitorear y evaluar), logrando con ello hacer realidad la visión organizacional y el logro de objetivos<sup>4</sup>.

“Menos del 10% de las estrategias formuladas logran ser eficazmente ejecutadas” (Fortune Magazine).

Los pasos que se proponen para realizar un plan estratégico son los siguientes<sup>5</sup>:

- Establecer las definiciones de misión, visión y valores.
- Diagnóstico que contiene los siguientes aspectos:
  - Realizar un análisis externo del entorno general (análisis de la situación)
  - Analizar el entorno sectorial: las 5 fuerzas competitivas de Porter.
  - Elaborar el análisis interno: cadena de valor
  - Trazar la matriz FODA.
  - Identificar y seleccionar los retos estratégicos.

- Declaración de objetivos estratégicos (cuantificables, medibles y reales).
- Estrategias corporativas que respondan a la necesidad de las empresas e instituciones que deben responder a las necesidades del mercado (interno y externo).
- Planes de actuación.
- Seguimiento o monitoreo que permita controlar la aplicación de estrategias.
- Evaluación que permita medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados.

### Definiciones de Plan

Se denomina plan a la toma anticipada de decisiones que permite prever, organizar, coordinar y controlar situaciones, acciones y resultados. Haciendo un recorrido por definiciones de diversos autores, nos encontramos con atributos comunes que nos acercan en mayor medida a la idea de plan. Estas características son: la reflexión previa y concomitante con la acción; la selección y ponderación racional de objetivos y medios que permiten reducir el azar; acciones y decisiones presentes referidas a resultados futuros; previsión, promoción y estructuración de acciones tendientes a arribar a las metas deseadas; apuesta; intención de modificar voluntariamente los acontecimientos y adaptabilidad a los cambios del contexto.

<sup>4</sup> <http://www.plan-estrategico.com/>

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico)

## Otras definiciones:

Diversos autores coinciden en definir al plan como una **toma anticipada de decisiones** destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo.

“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente (...)” Guillermo Gómez Ceja.

“Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo (...)” Charles Hummel.

“La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción (...) es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados (...) que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto (...)”. Russell Ackoff.

La **planificación estratégica** en las organizaciones (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, etc.) se constituye como un paso previo para la elaboración del plan de negocio (business plan), normalmente con el mismo horizonte temporal - de 2 a 5 años, aunque otras instituciones consideran un horizonte mayor - a partir del cual se desarrollará el presupuesto anual y los planes operativos.

Por tanto, los procesos de presupuestación y planificación deberán estar conectados

coherentemente con la estrategia (existe una herramienta; balanced scorecard).

De esta manera, el presupuesto tendrá su origen en la estrategia y no al revés. Dado que la estrategia se alimenta de un proceso dinámico en continuo cambio, el proceso presupuestario deberá dotar los recursos necesarios para alinearse con los nuevos objetivos estratégicos. Para lo cual las empresas están adoptando un sistema de previsiones presupuestarias regulares (Rolling Forecast) o la creación de presupuestos estratégicos específicos como herramientas de planificación que garanticen su "adaptabilidad estratégica" (Plan Estratégico.com – 2009).

El plan estratégico debe garantizar por lo menos los siguientes aspectos:

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 antes de diciembre del presente ejercicio".
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es

posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu, "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

Según describe Evoli<sup>6</sup>; toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto o largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

Para describir la evolución de la planificación estratégica, nos remontamos a Roma, cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la

década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia que emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisionalidad. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo "se usó para describir el sistema.

El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

- La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la

<sup>6</sup><http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml#biblio>

planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- **Segundo**, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- **Tercero**, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.
- **Cuarto**, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos,

programas, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar los objetivos propuestos. Generalmente, es una planeación global a largo plazo.

La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de alternativas estratégicas.

## 2.2. Planificación y Prospectiva

Según Medina y Ortegón, los tipos de reflexiones acerca del futuro son diferentes, de acuerdo con su punto de vista acerca de las ideas de progreso y de modernidad. Cazes dice que, tengan o no conciencia de ello, los productores de imágenes del futuro recurren a un repertorio básico compuesto de cuatro esquemas elementales que giran alrededor de dos coordenadas fundamentales: la civilización y el progreso. Para Cazes todo ocurre como si los productores de imágenes se plantearan al respecto las siguientes preguntas: ¿La civilización moderna (con sus numerosos atributos: ciencia y técnica, industria, urbanización, democracia y laicismo, etc.) proseguirá su auge o perderá terreno?; –¿Esta extensión (o este retroceso) de la civilización va a la par con el progreso, o por el contrario hay una regresión respecto a la situación actual? La combinación de estos dos pares de interrogantes da origen a cuatro situaciones:

- Más civilización y progreso
- Menos civilización y progreso
- Más civilización y regresión
- Menos civilización y regresión.

El autor reagrupa así un vasto conjunto de representaciones mentales “que incitan a los hombres a obrar haciéndoles pensar que el mundo es inteligible”; y advierte que estas son de una notable diversidad puesto que en tal clasificación se halla “con qué satisfacer a la vez a los aficionados a un mañana feliz y a los obsesionados con la decadencia, a los aduladores de la máquina y aquellos que la detestan, a los defensores de una dinámica “objetiva” de la historia y a los partidarios del voluntarismo. Esta clasificación es evidente en los siguientes cuadros:

El bagaje de representaciones del futuro ha cumplido una función estimulante del pensamiento, en la vida común y cotidiana se suelen considerar como imágenes irreales. En la gente común hay un sentimiento de rechazo radical a mirar más allá del presente y un sentimiento de impotencia y desconsuelo que ha llevado a declarar la “muerte de la utopía”. Rige el “realismo” y el “cortoplacismo”. Sin embargo, la utopía y la ciencia ficción siguen desempeñando un rol crítico y enriquecedor de la sociedad.

Entendido como devenir o proceso histórico “encadenado” (pasado + presente + futuro), el futuro se torna objeto del interés de una nueva aproximación: los estudios del futuro. Para Del Olmo y Miklos & Tello éstos son un producto moderno por excelencia; un fenómeno concomitante con la diferenciación de las esferas institucionales, la creencia en la idea de progreso, la fe en la ciencia y el poder tecnológico, la secularización, el nuevo papel del individuo, la actitud positiva respecto al futuro, la aceptación entusiasta del cambio y la transformación de las concepciones de autoridad. Por ende esta concepción moderna dista mucho de las visiones pre- moderno, fundamentado en actitudes

místicas, mágicas, fanáticas, rígidas o conservadoras, donde prima el temor, el azar y la fatalidad. La diferencia esencial radica en que las concepciones pre modernas se ubican en un plano imaginario, que explora todo aquello que podría ser o suceder. Pero los estudios contemporáneos, se sitúan en la realidad confrontando las imágenes de futuro con datos, buscando esclarecer diferentes alternativas futuras para conocer sus posibles repercusiones de la acción presente. Es decir, se basan en la creencia de que es factible conocer inteligentemente futuros alternativos para seleccionar el mejor y construirlo estratégicamente. Los del futuro surgen como un campo de conocimiento para la interrogación sistemática y organizada del devenir. Campo que se ha ido constituyendo progresivamente en una disciplina académica que trata los estudios de largo plazo y los instrumentos de planificación que deben acompañarlos (Hodara). Los estudios del futuro emergieron progresivamente al nivel mundial después de muchos años de antecedentes y desarrollos previos. Si bien sus primeros esbozos en propiedad datan de principios del siglo XX, se van consolidando alrededor de la segunda guerra mundial y trascienden finalmente a la opinión pública en los años sesenta. Hacia 1900, el novelista H.G. Wells en “Anticipations” hizo uno de los primeros llamados sobre la necesidad de prever sistemáticamente, a partir de razonamientos lógicos, el futuro de los distintos modos de transporte. Pero hubo que esperar a la crisis de 1929 para que aparecieran las primeras iniciativas institucionales y científicas al respecto. La más famosa de ellas fue la Comisión de profesores universitarios que el presidente Hoover designó para estudiar la sociedad norteamericana, visto como un análisis necesario para la puesta en marcha de sus reformas. “Tendencias sociales recientes”, publicado en 1933, fue el título de este informe dirigido por William Ogburn, co-fundador de las ciencias políticas (Cfr. Hatem). De otra parte, es sorprendente encontrar en el contexto soviético un importante pionero, un tanto

desconocido, llamado V.A. Bazarov, quien ya en 1928 proponía que la previsión se desligara de la predicción y se enfocara al mejoramiento de la eficacia de las decisiones (Cfr. Bestuzhev–Lada).

El objeto de los estudios del futuro es la exploración sistemática de los futuros posibles a fin de mantener y/o mejorar la libertad, el bienestar y el desarrollo humano y sostenible, ahora y en el futuro (Bell). Mediante este proceso de reflexión se pretende saber, sobre la base de los hechos presentes, cuáles son los futuros verdadera o verazmente posibles, cuáles son los futuros más probables dadas las diversas condiciones (si se decide o no emprender algunas acciones específicas), cuáles futuros alternativos son los más deseables; y qué es lo que las personas individual y colectivamente pueden hacer para alcanzar el futuro deseable y evitar las consecuencias del futuro no deseable. Por tanto, su propósito no es predecir eventos específicos en el futuro, sino reflexionar sobre el futuro, comprender y crear alternativas contingentes a nuestras acciones y accesibles a nuestras escogencias, para comprender mejor el rol que podemos desempeñar en el presente.

De acuerdo con Paulo Moura, nadie puede predecir el futuro con total certeza, lo que podemos hacer es identificar algunas tendencias del desarrollo e intentar comprender hacia donde nos pueden conducir. No interesa por tanto “adivinar” el futuro, sino ser capaces de anticiparlo, discerniendo los futuros posibles y los futuros probables dentro de los posibles, como también los futuros plausibles dentro de los probables. Los futuros posibles son las alternativas que pueden posiblemente acontecer. Los futuros probables son los posibles con chance de ocurrir. Los plausibles son aquellos futuros que concentran las mayores probabilidades de ocurrir y realizarse. En el campo de los futuros posibles pueden coexistir imágenes de futuro diversas e incluso contradictorias. Es el ámbito cualitativo y creativo por excelencia, donde están las posibilidades y potencialidades, donde nace la

innovación y lo inédito en la historia. De la discriminación o filtro de los futuros posibles surgen los futuros probables. Estos implican el análisis con base en métodos rigurosos de hechos y datos de tipo cuantitativo. Por su parte los futuros deseables indican la escala de valores y preferencias de los actores sociales frente a los futuros posibles y probables. Según Wendell Bell, el principal sociólogo del futuro de los Estados Unidos, los fundamentos de la disciplina tienen que ver directamente con la comprensión de la diferencia entre los futuros posibles, probables y deseables.

A manera de ejemplo se presentan algunas construcciones de escenarios probables negativos, positivos o posibles, logrados en los talleres del INDES – BID.

### **Futurible al 2020 (escenario probable positivo)**

El Perú será el país latinoamericano más integrado al mundo, en el comercio, la inversión y la tecnología. El Perú será una democracia avanzada, socialmente integrada y plural, con educación y empleo de calidad, que habrá eliminado la extrema pobreza.

- Será el primer país agroindustrial exportador de la región.
- Será la primera potencia pesquera del mundo.
- Será un destino privilegiado del turismo mundial.
- Será un líder en la producción minero-metalúrgica.
- Será el centro de las comunicaciones terrestres, marítimas, fluviales y aéreas del Pacífico Sur.

- Será líder mundial en investigación de su biodiversidad, la biotecnología y en tecnología forestal reproductiva.
- Será celoso conservador de los ambiente y especialmente de los bosques tropicales.
- Será un país orgulloso de su cultura y abierto a la cultura global.

### **Futurible al 2020 (escenario probable negativo)**

La economía peruana es un desastre. El PBI continúa cayendo año a año. En el 2020, el PBI es menor que en el año 2002. En términos per-cápita el ingreso promedio de los habitantes del Perú es casi el mismo que del año 1970, y presenta las siguiente características:

- La tasa anual de inflación es de 2 dígitos y se espera que llegue a 3 dígitos este año. El Perú sufre una grave recesión que ya lleva 5 años y los índices de pobreza señalan que más del 70 % de los peruanos viven dentro de la pobreza y el 50 % en pobreza extrema.
- Las exportaciones peruanas están compuestas en más del 80 % por materias primas, principalmente minerales, harina de pescado y madera en bruto. Cada año, las exportaciones de manufacturas van cayendo porque se vuelven menos competitivas a nivel internacional, a pesar que existe un tipo de cambio preferencial para los exportadores que es más del 50 % del tipo de cambio oficial. En las calles, el dólar se vende a más de 3 veces el tipo de cambio oficial.
- El Perú ya no vive en democracia. Desde hace unos meses, una Junta Cívico - Militar gobierna transitoriamente el país, debido a la renuncia del Gobierno Constitucional, incapaz de manejar la situación. Esta Junta cuenta con

el apoyo de EE.UU. y los demás Estados Latinoamericanos, preocupados por la seguridad del Hemisferio. La coyuntura política y económica es tan seria que no se vislumbra aún una fecha para las próximas elecciones.

- La guerrilla ha tomado una buena parte de la selva y la ha convertido en territorio liberado, donde los traficantes de droga operan libremente y tienen sus propios campos de aterrizaje. La situación es tan seria que el Gobierno de EE.UU. está negociando el ingreso al Perú de una fuerza multinacional latinoamericana, en apoyo de las Fuerzas Armadas peruanas, para combatir la guerrilla y el narcotráfico.
- Como no se vislumbra una solución, miles de peruanos tratan de obtener una visa para salir del país. Ya más de 4 millones de peruanos viven en el exterior, y sus remesas de dinero a sus parientes hacen que la balanza de pagos no tenga un déficit aún mayor.

El pronóstico y la evaluación tecnológica han constituido una rama tradicional de los estudios del futuro que ha tenido mucha vigencia durante diferentes momentos históricos. Inicialmente centrados en la estimación de probabilidades acerca de la ocurrencia de eventos futuros ligados a la investigación y el desarrollo tecnológico, el pronóstico (technology forecasting) y la evaluación tecnológica (technology assessment) conocieron un fuerte auge académico, organizativo y operacional a partir de los años sesenta.

Para desarrollar el futuro es muy importante la planificación, que ha hecho posible impulsar una corriente de teoría organizacional orientada a entender la planificación como un proceso continuo de aprendizaje, la cual puede servir de referencia para guiar procesos de modernización del Estado y de transformación de las grandes empresas del Estado.

La prospectiva surgió del trabajo pionero de Bertrand de Jouvenel y Gaston Berger, quien

acudió a la filosofía husserliana para ampliar los horizontes de reflexión sobre el futuro. Berger básicamente pensaba en la necesidad de construir una antropología que permitiera reconocer el sentido general de las transformaciones históricas, y facilitar el análisis de la velocidad, las causas y consecuencias de los cambios sociales. Luego, a partir del trabajo de Pierre Massé en la Délégation d'Aménagement du Territoire et de l'Action Regionale (DATAR) antes de 1970 y otros pioneros, se efectuó una importante difusión de la prospectiva en el sector público francés.

Con el tiempo, instituciones como Electricidad de Francia, el Ministerio de la Defensa, el Commissariat General du Plan y otras, facilitaron el desarrollo de un enfoque que tomó distancia respecto al tradicional pronóstico (forecasting) de origen anglosajón. En los años setenta Michel Godet y otros tradujeron la prospectiva un tanto literaria de la primera generación en una práctica concreta, apoyándose en la formalización matemática, el cálculo de probabilidades y la investigación operacional. A partir de los métodos creados por expertos norteamericanos como Theodoro Gordon y Olav Helmer en los años sesenta, se terminó por poner a punto una caja de herramientas, un conjunto de técnicas ensambladas alrededor del método de los escenarios, tales como el análisis estructural, las matrices de impacto cruzado, el análisis multicriterios, el análisis morfológico, el análisis de las estrategias de los actores, etc. A través del desarrollo de tales herramientas informáticas se dio impulso a una nueva ola de aplicaciones de la prospectiva en la industria, las organizaciones del sector público y la administración territorial, en Francia y en otras latitudes. Este proceso tomó fuerza en los años ochenta e involucró a grandes empresas estatales y los Centros de Prospectiva y Evaluación de diversos ministerios franceses. Un aspecto central de este período es que la prospectiva terminó por ponerse al servicio de la acción estratégica y del proyecto de empresa, razón por la cual Michel Godet comenzó a difundir

el concepto de prospectiva- estratégica, apoyado sobre la base conceptual de la economía industrial y de la estadística, así como de la escuela clásica de estrategia derivada de la escuela de la Universidad de Harvard. A.E. Saab hizo un balance en entidades como L'Oréal, Elf Aquitaine, La Poste y France Telecom, o empresas públicas como Electricidad de Francia (EDF), Ferrocarriles de Francia (SNCF), y el Ministerio de la Defensa. Sin embargo, una intensa autocrítica hacia finales de los noventa ha contribuido a gestar una renovación de la prospectiva francesa, de la cual puedan ya delinearse algunos trazos básicos.

## IDENTIDAD

### MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Como primer paso para la elaboración del plan estratégico, deberemos definir la cultura de nuestro centro. Todo el equipo humano del mismo debe compartir los mismos principios y las mismas ideas de futuro. De manera contraria será muy complicado diseñar un plan estratégico que concentre los esfuerzos de todo el personal en la misma dirección. Como ejes principales que configuran la cultura de una Institución Educativa.

### MISIÓN

La misión es la razón de ser de la organización. Una misión eficaz responde a la pregunta: ¿por qué existimos?

Las funciones de la organización pueden cambiar, pero la razón de ser (misión) es difícil que varíe. Si lo hace, la organización dejaría de ser aquello que es en la actualidad. Mientras que sí puede alcanzarse una meta o completar una estrategia, la misión no es un concepto a alcanzar. La misión (la cual debería perdurar en el tiempo), no debe confundirse con los objetivos específicos o

estrategias de la institución (sujetas a cambios más rápidos).

La misión es un concepto atemporal, no tan influenciado por los cambios y factores externos a la institución educativa. Una misión bien definida no debería modificarse ante el cambio de su equipo directivo.

La declaración de la misión sirve para:

- Define el carácter e identidad de una institución.
- Representa lo que debe ser acometido y realizado en el presente.
- Guía e inspira las actuaciones del centro de una frase lema.

Algunos errores cometidos en las instituciones educativas:

- Definir la misión con la descripción de su oferta de servicios actuales.
- Describir exclusivamente su actividad o funciones principales. Es decir, responden a la pregunta ¿qué hacen? y no definen la razón de su existencia.
- Definir la misión del centro relacionada con la consecución de objetivos económicos exclusivamente.
- Confundir el concepto de misión con el de visión. Definir en la misión aspectos relativos al futuro: ¿Qué queremos ser? ¿En qué queremos convertirnos?

## Características de la misión:

- Debe ser diferenciadora: debe aportar algo que nos haga diferentes a los demás. Podemos preguntarnos: ¿qué es lo que nos hará únicos o diferentes a los demás?
- Debe perdurar en el tiempo, y no estar sujeta a cambios tan rápidos.

- Normalmente se incluyen fundamentos filosóficos y no numéricos.
- Debe ser motivadora: debe tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente.
- Debe estar escrita, para evitar ambigüedades.
- Debe ser concreta y fácil de comunicar. Como mucho un folio. Es conveniente seguir un famoso concepto de gestión: KISS (Keep It Short and Simple), hazlo corto y simple.
- No debe abusar de la descripción de excesivos detalles, puede generar oposición.

Es importante recordar que la misión no la estamos creando en estos momentos. Toda organización tiene misión, sólo hace falta descubrirla, es decir, verbalizarla y escribirla tal y como ya es en realidad. No debemos olvidarnos de la importancia del trabajo en equipo para llegar a la misma.

Un poderoso método para conseguir definir la misión es el de los *cinco porqués*. Se comenzará con la declaración descriptiva de la institución: Nos dedicamos a... y luego preguntamos cinco veces: ¿Por qué es esto importante? Después de unos cuantos "por qué" encontraremos que nos estamos acercando al propósito fundamental de nuestra organización.

A continuación se exponen los pasos a seguir para la elaboración de la misión. Para este ejemplo se ha pensado en un INSTITUCIÓN EDUCATIVA de educación primaria, ubicado en un barrio periférico de una gran población, con un entorno de bajo nivel económico y cultural.

## 1.- Definir la o las funciones principales de la institución educativa.

Para ello deberemos responder a la siguiente pregunta: ¿qué hace la institución?, ¿cuál es su función principal?

Se trata de definir a qué nos dedicamos de una manera clara y directa. Iniciar esta reflexión sobre

la misión puede plantear alguna dificultad. Aplicando la técnica del brainstorming (lluvia de ideas) podemos generar las ideas iniciales suficientes que desbloqueen la situación. Peligro a evitar: es fácil hablar de tareas demasiado concretas o demasiado abstractas para definir qué hace la organización. Debemos centrarnos en las funciones principales, en sus áreas de actividad. Recomendable: indicar las funciones utilizando siempre verbos en infinitivo.

Ejemplo institución educativa: Funciones de la organización.

- Formar de manera integral al alumno.
- Educar al alumnado.
- Responder a las expectativas educativas de las familias.
- Formar en competencias básicas al alumnado.
- Cumplir con las expectativas de la sociedad.
- Lograr que los alumnos alcancen buenos resultados académicos.
- Lograr el pleno desarrollo de la personalidad del alumnado.
- Participar en la vida social del entorno de la institución de manera activa.
- Responder ante la administración educativa con resultados óptimos.
- Involucrar a las familias en el proceso educativo.

## **2.- Elegir las funciones más representativas.**

A continuación elegiremos, de entre todas las propuestas, las funciones realmente representativas de las actividades de la institución educativa. Estas serán las que mejor definan la función principal de la organización. Si tenemos dificultad para elegir las podemos intentar responder de la forma más concreta posible a las siguientes preguntas: ¿quién ha creado la institución educativa? ¿Qué equipo humano lo conforma? y por lo tanto, ¿para qué se ha creado

la institución? Esto nos ayudará a elegir las funciones realmente representativas del mismo.

Ejemplo institución educativa: selección de funciones.

Formar y educar de manera integral al alumno.  
Mejorar el entorno socio-cultural más inmediato.  
Involucrar a las familias en el proceso educativo.

## **3.- Construir la frase definitiva que defina la actividad de la institución educativa.**

Deberemos elegir cómo unir la frase, en qué orden ponemos la funciones elegidas, e intentar construir una frase concreta, clara y comprensible. Estas tres primeras etapas pueden verse reducidas a una dependiendo de la dedicación de la organización (su complejidad) y del consenso de los miembros del equipo de trabajo que la desarrolla.

Ejemplo Institución Educativa: Frase definitiva.

Formar y educar de manera integral al alumnado, involucrando a las familias y consiguiendo mejorar el entorno socio-cultural más inmediato.

## **4.- Averiguar la razón o razones de ser de la institución educativa.**

Una vez definida la función principal de la institución aplicaremos la técnica sencilla de los ¿Por qué? El límite máximo recomendable son 5 tandas de preguntas.

Preguntaremos sucesivamente: ¿Por qué hacemos esto? ¿Qué justifica que lo hagamos? ¿Para qué?

Responder sucesivamente a estas preguntas provocará que se vaya profundizando en la verdadera razón de ser de la Institución Educativa.

## Ejemplo IE: Los porqués y la razón de ser.

- 1º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto?  
¿Para qué? Aumentar las posibilidades de continuidad en el sistema educativo.
- 2º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto?  
¿Para qué? Preparar ciudadanos autónomos y críticos.
- 3º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto?  
¿Para qué? Aumentar las expectativas de inserción social de los alumnos.
- 4º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto?  
¿Para qué? Mejorar la calidad de vida de los alumnos.

## 5.- Construir la frase que defina nuestra misión o razón de ser.

Una vez realizadas las anteriores reflexiones, debemos construir la misión definitiva con una frase que tenga en cuenta la función principal de la organización y las respuestas a los “porqués” planteados.

La frase describirá ¿Qué hacemos?, nuestra razón de ser y nuestra filosofía de trabajo. Para ello, puede ser recomendable hacer el ejercicio siguiente:

- Que cada miembro del equipo de análisis escriba la frase que más cree que define la misión.
- A continuación seleccionaremos aquellos fragmentos de las frases propuestas, que percibimos más cercanas a la definición de misión de nuestra institución. Debemos plantearnos cuál es el enfoque que mayormente refleja la función de nuestra organización y las respuestas a los “porqués”.
- Una vez seleccionados los fragmentos, ya sólo hará falta darle forma. Construir una frase breve, motivadora, que recoja la esencia de nuestra razón de ser. Es un ejercicio creativo que requiere tiempo. Se podrá jugar con diferentes combinaciones. Probar con varias hasta llegar a la definición final.

Ejemplos Institución Educativa: descripción de nuestra razón de ser (misión).

**Ejemplo misión 1:** Ofrecer a nuestros alumnos la posibilidad de construir una sociedad mejor.

**Ejemplo misión 2:** Educar todos juntos para construir una sociedad mejor.

**Ejemplo misión 3:** Aumentar la inserción social de nuestro alumnado con una formación integral que mejore su calidad de vida.

Cualquiera de estas tres misiones podría recoger todos los conceptos anteriormente mencionados. Deberíamos elegir una de ellas para definir a nuestra institución.

## Recomendaciones

- La brevedad y la claridad, dará más impacto a la definición de nuestra misión.
- Evitar palabras largas, frases de sintaxis complicada y conceptos técnicos.
- Es recomendable empezar a redactar la misión por los conceptos más cercanos a la filosofía de la razón de ser, y continuar con las funciones.
- Debemos evitar repetir palabras o conceptos.
- Si las frases son demasiado largas, dificultan su comprensión, separémoslas mediante el punto seguido, punto y coma o los dos puntos.
- Debe ser redactada por la dirección de la organización.
- Es recomendable que se hable en tiempo presente.

## EJEMPLOS DE MISIÓN

3M define su misión no en términos de adhesivos y de abrasivos sino como la “búsqueda perpetua de soluciones innovadoras a problemas no resueltos”, misión que siempre está guiando a 3M a nuevos campos.

La misión de McKinsey y Compañía no es llevar a cabo consultorías en gestión, sino ayudar a las corporaciones y a los gobiernos a ser más exitosos. Podría, si se diera el caso, desarrollar otros métodos distintos a la consultoría.

Hewlett Packard no existe para fabricar equipo electrónico de medición y de pruebas sino para “realizar contribuciones tecnológicas las cuales mejoren la vida de las personas”, propósito que ha guiado a la compañía muy lejos de sus orígenes de los instrumentos electrónicos.

Imaginen si Walt Disney hubiera concebido como propósito de su compañía el hacer caricaturas, en lugar de “hacer felices a las personas”; probablemente nunca hubiéramos tenido a un Mickey Mouse.

Avón: Ser la empresa que, globalmente, mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y autorrealización de las mujeres.

London Business School: Nuestra misión es transformar el porvenir de todas aquellas personas que se formen bajo la marca LBS.

Hewlett-Packard: Hacer contribuciones tecnológicas para el avance y el bienestar de la comunidad.

Nike: Experimentar la emoción de la competencia, de ganar y de aplastar a los competidores.

Sony: Experimentar la dicha de hacer avanzar y de aplicar la tecnología para el beneficio del público.

Apple Computer: Hacer una contribución mundial fabricando herramientas que favorezcan el avance de la humanidad.

La manera clásica de formular la misión fue expuesta en el Planeamiento Integral de la UCG - MED, donde también se exponen cuestiones importantes, que a continuación se describe.

La misión es la razón de ser de la Institución Educativa. Se formula, en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

## ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PODEMOS CONSIDERAR PARA SU DEFINICIÓN?

- Su formulación debe apuntar a proyectarse al largo plazo y ser revisada periódicamente.
- Caracterizar los rasgos propios de la Institución Educativa (originalidad).
- Redactar en forma sencilla, clara y breve, con un verbo que exprese “qué hacemos y cómo lo hacemos”.

## EJEMPLOS DE MISIÓN:

### **Colegio Secundario de Menores “José María Arguedas Altamirano” - Andahuaylas, 2004.**

Somos una Institución que brinda una educación científico - humanista y productiva en el Área Agropecuaria, con manejo tecnológico - ecológico, formando educandos competentes capaces de contribuir al desarrollo local, regional y nacional, con capacitación especializada permanente y comprometida de los docentes y trabajadores de la institución, con principios de identidad cultural y social, impartiendo con el ejemplo la práctica de valores.

### **Localidad Esperanza Río Tahuayo Maynas**

El C.E. de Primaria y Secundaria N°- 60144 es una institución innovadora en el desarrollo de su proyecto educativo y tiene docentes con vocación de servicios y alta responsabilidad social, que forma integralmente a los estudiantes como personas críticas, analíticas y que cultivan valores como el respeto, justicia, responsabilidad y equidad, capaces de

integrarse y contribuir en el bienestar de la sociedad.

### **Colegio Integrado “José Carlos Mariátegui”**

Somos una organización educativa integrada por tres niveles, inicial, primaria y secundaria del ámbito rural, que ofrece un servicio educativo contextualizado y educa integralmente a los educandos, a través de grupos de trabajo, utilizando metodologías, estrategias activas en beneficio de la comunidad educativa que mejoren la calidad de vida en el marco de una cultura creativa y de paz.

Saca tu conclusión y formula una misión para tu Institución Educativa, considerando lo descrito.

## VISIÓN

La visión es una expresión concisa de la imagen que deseamos para nuestra Institución Educativa en el futuro. Sirve para marcar en el presente el rumbo que debemos seguir.

Es, por tanto, lo que la Institución Educativa lucha por llegar a ser. Ayuda a establecer objetivos para un horizonte temporal futuro. Responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

La visión debe ser tan estimulante que continuará manteniendo motivado a los integrantes de la institución, aún cuando los líderes que la fijaron se hayan ido. Aún así, la visión es un concepto más influenciado por los cambios y factores externos a la institución que el propio concepto de misión.

Una declaración de visión necesita de una descripción atractiva y específica. Necesitamos crear una imagen que las personas puedan recordar y comprender.

### ¿Para qué sirve definir la visión?

- Su papel principal es guiar e inspirar el futuro.
- Ofrece una idea de éxito colectivo.
- Es el punto de partida de la estrategia de la institución educativa.
- Ayuda a que todos los objetivos de la institución estén encauzados hacia la misma dirección.

- Clarifica a todos (equipo directivo, personal, alumnos, familias, proveedores) la dirección de crecimiento de la institución.
- Ayuda a construir el espíritu de equipo.

### Errores más comunes al definirla

- Identificar una visión demasiado ambiciosa e inalcanzable. Es típico ver visiones como “Ser el líder...” “Ser el mejor...”. En realidad, este tipo de visión sólo la pueden tener unos pocos.
- Utilizar definiciones de actividades demasiado concretas como “asesorar, desarrollar, promover, etc.”. Estaremos describiendo qué tenemos que hacer, pero no qué queremos ser.
- Confundir la definición de visión con la de misión.

### Características de la visión:

- Debe definir el objetivo a perseguir por la institución educativa.
- Debe existir un equilibrio entre lo ambicioso y lo realista.
- Debe ser a la vez posible y creíble.
- Debe ser flexible, susceptible de sufrir cambios.
- Debe ser motivadora: debe tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente.
- Debe de estar escrita, para evitar ambigüedades.
- Debe ser breve, concreta y fácil de comunicar. KISS (Keep It Short and Simple).
- No debe abusar de excesivos detalles, puede generar oposición.
- No debe ser una definición demasiado amplia, pues perderá su fuerza motivadora.

Definir una buena visión responde afirmativamente a preguntas tan esenciales como: ¿Provoca deseos de progreso? ¿La encontramos estimulante? ¿Hace que las personas se motiven?

### ¿Cómo definirla?

Para desarrollar los ejemplos, seguiremos aplicando el perfil de las organizaciones descritas anteriormente.

## 1.- Responder a la pregunta ¿qué queremos ser?

Podemos aplicar la técnica del brainstorming para responder a esta pregunta.

Si resulta demasiado ambigua, podemos apoyarnos en preguntas complementarias como: dentro de 10 ó 20 años ¿cómo se verá esta institución educativa?, ¿qué es lo que habrá logrado? ¿Dónde estará? ¿Cómo lo sentirá la comunidad educativa? Si alguien escribe un reportaje para una revista muy importante acerca de esta institución dentro de 20 años, ¿Qué es lo que dirá?

Ejemplos de institución educativa:

- Seremos el referente socio-cultural del entorno más próximo.
- Seremos motivo de orgullo para el entorno social.
- Conseguiremos que los alumnos se sientan orgullosos de pertenecer a la institución.
- Seremos una institución sin fracaso escolar.

## 2.- Construir la frase definitiva.

Con las propuestas anteriores, volveremos a plantearnos cuál es la que mejor recoge la idea de lo que queremos ser. Al igual que en la misión, podemos utilizar fragmentos de varias propuestas.

Ejemplo de institución educativa:

Seremos el referente socio-cultural para nuestros alumnos y sus familias, convirtiéndonos en motivo de orgullo para todos ellos.

## Recomendaciones

- Debe ser redactada por la dirección de la institución o personal relevante del mismo.
- Es recomendable que se redacte en tiempo futuro (aunque es mejor en presente para interiorizarlo)

- Evitar palabras largas, frases de sintaxis complicada y conceptos técnicos.

## Ejemplos de Visión

London Business School: Queremos que la LBS sea la escuela de negocios internacional más importante y respetada.

Real Sociedad: La Real Sociedad debe ser el principal símbolo de la sociedad guipuzcoana y un referente en el mundo del fútbol.

Wall Mart (1.990): Convertirnos en una compañía de \$125 billones para el año 2000 (Wal-Mart, 1990).

Ford Motor Company (90's): Democratizar al automóvil.

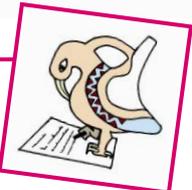
Sony (50's): Convertirnos en la compañía más conocida por cambiar a nivel mundial, la imagen de pobre calidad de los productos japoneses.

Citibank (1915): Convertirse en la institución financiera mundial más poderosa, más servicial y de mayor cobertura que jamás haya existido.

Giro Sport Design: Ser en la industria de la bicicleta lo que Nike es en calzado deportivo y Apple en computadoras.

En el Planeamiento Integral de UCG – MED, también se dan valiosos aportes, que a continuación se mencionan:

La visión es la forma en que se visualiza en el presente a la institución educativa, con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo.



**Responde a un cuestionario como comunidad educativa:**

*¿Hacia dónde se desea llegar?*

---

*¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?*

---

*¿Qué hacemos en el futuro y cuál es tu singularidad?*

---

**¿Qué características podemos considerar para su definición?**

- Realista, en el sentido que se proyecte sobre algo que realmente se logrará en un espacio de tiempo determinado.
- Es un sueño compartido; no es un producto de la postura de una sola persona o de un grupo aislado, sino tiene que ser una proyección de la comunidad educativa.
- Redactada en presente, forma sencilla, clara y breve, con verbos que implican una proyección futura de lo que se quiere ser.
- Elaborada apuntando al largo plazo, pero se revisa y actualiza periódicamente.
- Originalidad que debe aportar a la identidad compartida por los miembros de la comunidad educativa.

**Ejemplos de visión:**

**Colegio Secundario de Menores “Héroes de la Paz”, Huascatay - Andahuaylas, 2004.**

En el año 2014 queremos ser una Institución Modelo, eficiente, eficaz y efectiva en la calidad del servicio educativo, con una mayor infraestructura, con docentes identificados y comprometidos con la calidad educativa, con equipamiento de módulos de biblioteca, laboratorio, centro de computo, con educandos capaces de resolver problemas esenciales de su vida y líderes, formados como ciudadanos

con valores democráticos para alcanzar una sociedad veraz y justa.

**VALORES**

**¿Qué son?**

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones del individuo. Inspiran los ejes de conducta de la institución educativa y están íntimamente relacionados con la misión y visión del mismo. Responden a la pregunta ¿En qué creemos? Los valores constituyen lo que el personal de la institución piensa que deben ser las cosas.

La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la institución, da lugar a una serie de principios que conforman la cultura del mismo.

Los valores necesitan inspirar y tener significado únicamente para las personas involucradas con la institución educativa, no necesariamente para las de fuera.

**¿Para qué sirven los valores?**

- Sirven de guía para las actuaciones de los individuos.
- Base para la toma de decisiones.
- Base de toda la cultura corporativa.
- Elemento distintivo.

Valores pueden existir muchos. Para identificar los valores de nuestra institución, debe hacerse un trabajo de reflexión profunda. Este trabajo debe permitir definir los valores de la institución educativa verdaderamente esenciales.

**Errores más comunes al definirlos**

Para identificarlos, no debemos confundir los “valores” que poseemos como organización, como institución educativa, como conjunto de profesionales, del concepto de “educación en valores a los alumnos”, perteneciente al proyecto educativo de la institución.

Debemos identificar los valores que definen la forma de relacionarse de un equipo de profesionales. Pueden coincidir o no con los incluidos en un proyecto de educación en valores,

pero nunca deberían entrar en contradicción unos con otros.

Si se definen más de cinco o seis, existe la posibilidad de que estemos confundiendo nuestros valores esenciales (los cuales no cambian), con nuestras prácticas operativas, valores de nuestro proyecto educativo, etc.

### ¿Cómo definirlos?

Cuando identifiquemos los valores de nuestra institución, no debemos confundir valores que se deberían tener, (pero que no se tienen), con valores esenciales auténticos. Debemos preguntarnos ¿qué valores deberíamos tener en la institución?, y ¿qué valores tenemos verdaderamente?

¿Quiénes deben participar en la formulación o expresión de los valores nucleares de una institución? Por lo general se deben escoger a las personas que tengan un profundo conocimiento de la institución, la más alta credibilidad entre sus compañeros de trabajo y los más altos niveles de competencia. Con un equipo de 5 a 8 personas es suficiente.

### 1.- Crear la lista de valores iniciales.

Es recomendable aplicar, una vez más, la técnica del brainstorming para identificar la lista de valores de la organización. Puede apoyarse esta técnica, con la utilización de listas más o menos extensas, que orienten sobre la existencia de posibles valores.

Por ejemplo:

- orientación al cliente
- honestidad
- integridad
- calidad
- innovación
- internacionalización
- solidaridad
- medio ambiente
- confidencialidad
- tradición
- trabajo en equipo
- confianza mutua
- etc.

Cuidado, las listas no son exhaustivas. La organización puede tener valores que no estén incluidos en ellas.

### 2.- Elegir los valores individualmente.

De forma individual se elegirán de la lista anterior los valores que realmente tiene y debe tener la institución, las mismas que le servirán para ejercer su misión y lograr sus objetivos y visión de manera eficaz y eficiente.

Los valores que más veces hayan sido seleccionados individualmente serán los que, en principio, se acercarán más a los valores esenciales y ocuparán los primeros lugares de manera jerárquica.

Ejemplo IE:

- orientación al cliente: 3 veces seleccionado.
- calidad: 3 veces seleccionado.
- innovación: 4 veces seleccionado.
- profesionalidad: 3 veces seleccionado.
- confidencialidad: 1 vez seleccionado.
- trabajo en equipo: 2 veces seleccionado.

### 3.- Seleccionar la lista de valores definitiva.

De la lista anterior deberemos elegir los 5 ó 6 valores realmente esenciales. Podemos quedarnos con los que más veces han sido seleccionados, o repetir la reflexión del punto 2, pero esta vez con esta lista de valores más reducida.

Debemos elegir los valores que resistan “la prueba del tiempo”. Para ello nos plantearemos lo siguiente: si las circunstancias cambiaran y nos penalizaran por mantener estos valores esenciales ¿aún así los mantendríamos? Si no somos capaces de contestar honestamente que sí, entonces el valor no es esencial y no deberá incluirse.

Una organización no deberá cambiar sus valores esenciales en respuesta a cambios del entorno; más bien, deberá cambiar el entorno si fuera necesario y posible, para permanecer fiel a sus valores nucleares.

#### 4.- Definir los valores elegidos.

na definición de lo que la institución educativa entiende por cada uno de los valores elegidos es necesaria.

Evitará comprensiones y actuaciones diferentes ante un mismo valor.

Para definirlos nos preguntaremos ¿Qué significa este valor en mi institución educativa? Es recomendable mostrar algún ejemplo para que todos los participantes entiendan qué se busca.

- **Orientación al cliente:** Actuar buscando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como base de nuestro desarrollo.
- **Ética:** Tener sentido de lo correcto y lo incorrecto en sus comportamientos y relaciones, y actuar con integridad.

#### 5.- Definir los comportamientos esperados para cada valor.

Cada valor puede verse definido en la práctica por ciertos comportamientos esperados por la organización.

#### Recomendaciones:

- No definir más de 5 ó 6.
- Deben resistir la prueba del tiempo.
- Después de identificarlos, cuestionarlos (¿son de verdad los valores esenciales?).
- Definir los elegidos.
- Concretar los comportamientos esperados para cada uno de los valores.

#### Diagnóstico

Es la acción sistemática por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la organización. Busca analizar e interpretar la distancia entre el hoy (presente) y el futuro a fin de identificar los objetivos estratégicos de la institución.

Permite la comprensión de la realidad y la identificación de las fuerzas sociales, el análisis crítico de las necesidades y las relaciones que se establecen dentro de la organización y su contexto para generar opciones de cambio y

mejoramiento. Es la herramienta que permite a la organización acceder a la observación e interpretación de su realidad, priorizar los problemas y establecer estrategias para mejorar sus resultados, tendencias, su comportamiento y operatividad, promoviendo cambios a partir de los resultados que se obtengan.

#### a. Análisis interno

Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, Tecnología, etc.) De que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos. Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc. El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general.

En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

#### b. Estudio del Entorno

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste

implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales como el Banco Mundial. La orientación de la economía nacional y de la situación internacional no es del todo impredecible, y lo mínimo que puede hacer la empresa es prever escenarios y planes de contingencia para cada posible situación. Con frecuencia las empresas padecen de un auto engrandecimiento institucional que las hace encerrarse en sí mismas, reducir el universo a su pequeño mundo y descuidar el análisis certero de la situación de su entorno.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples

de la empresa, con sus parámetros y restricciones.

#### 2.1.4. Las 5 fuerzas Competitivas de Porter:

Análisis del entorno externo específico a través del modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter:

- **La entrada de nuevos competidores:** identificación de las barreras de entrada - economías de escala - inversiones desembolso de capital.
- **El poder de negociación de los proveedores:** cuál es la dependencia del sector frente al grupo de proveedores y en qué medida se ve afectado el éxito del negocio.
- **El poder de negociación de los compradores/clientes:**
- **Competidores actuales.**
- **Productos sustitutivos.**

El diagnóstico se realiza no desde el punto de vista de la empresa frente al sector sino del sector frente al mercado donde opera. Además se debe confrontar el análisis actual y futuro en el horizonte temporal del plan estratégico.

#### 2.2. Identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Para la identificación de factores internos y externos denominados Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) se requiere tamizar del total de factores que se describen en el diagnóstico, considerando que existen muchos triviales y pocos vitales, para ello podemos recurrir a las matrices de Evaluación de Factores Internos (EFI) y Evaluación de Factores Externos (EFE).

## MATRIZ EFI

Factores Internos	Peso	Valor	Peso Sopesado
Factores importantes seleccionados dentro del análisis interno	Fracción que representa del total de factores internos, bajo el supuesto que son los únicos dentro del escenario	Valores que puede asumir (1,2,3 y 4) Donde: 1= Debilidad Mayor 2= Debilidad Menor 3= Fortaleza Menor 4= Fortaleza Mayor	Producto de las columnas peso x el valor (considerando que si la suma de esta columna es mayor a 2,5; se trata de un entorno lleno de oportunidades y en caso de que sea menor se trata de un entorno turbulento para la institución u organización

## MATRIZ EFE

Factores Externos	Peso	Valor	Peso Sopesado
Factores importantes seleccionados dentro del análisis del entorno	Fracción que representa del total de factores externos, bajo el supuesto que son los únicos dentro del escenario	Valores que puede asumir (1,2,3 y 4) Donde: 1= Amenaza Mayor 2= Amenaza Menor 3= Oportunidad Menor 4= Oportunidad Mayor	

Una vez identificado los factores FODA, se trasladan a la matriz FODA, con el propósito de formular las estrategias.

## Estrategia

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa; y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

La planeación, para que sea sumamente práctica y eficaz, deberá tomar en cuenta y adaptarse a las reacciones de las gentes a quienes afecta. Una decisión dada, que pudiera resultar óptima, será quizá poco conveniente y por lo tanto desechada cuando las acciones de quienes se opongan a ella no sean tomadas en consideración. Por lo tanto, es necesario establecer estrategias en la planeación.

### 2.1.5. Análisis FODA

La Matriz FODA; es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas.

Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- La estrategia FO; basada en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- La estrategia FA; trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.
- La estrategia DA; tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.
- La estrategia DO; tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

## MATRIZ FODA

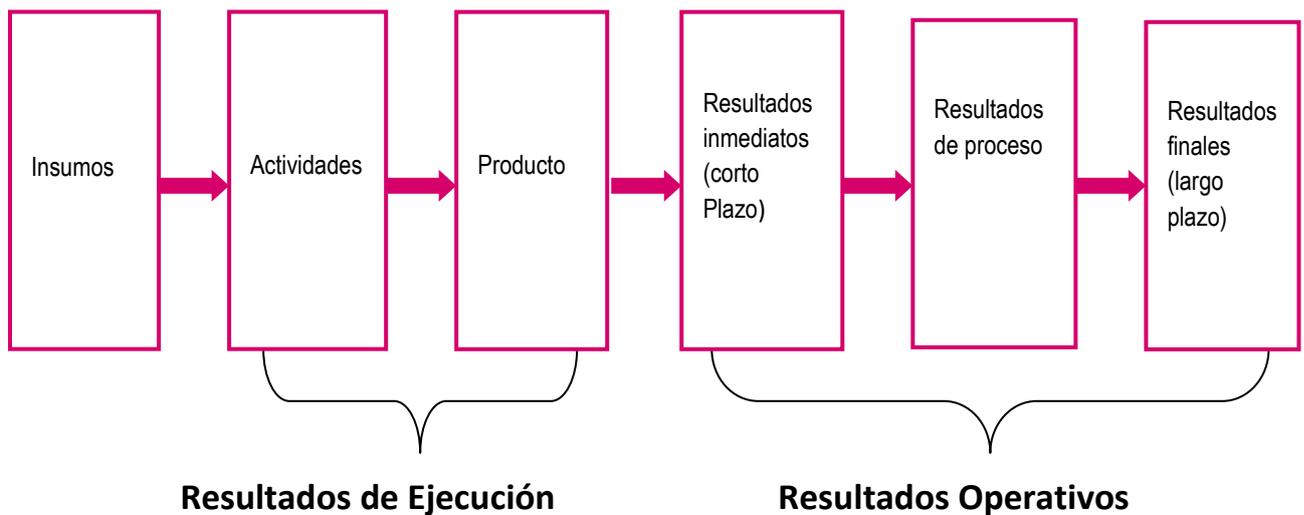
	<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>Se transfieren los factores externos cuyos valores fueron en la Matriz EFE de 3y4.</p>	<p><b>Amenazas:</b></p> <p>Se transfieren los factores externos cuyos valores fueron en la Matriz EFE de 1y2.</p>
<p><b>Fortalezas:</b></p> <p>Se transfieren los factores internos cuyos valores fueron en la Matriz EFI de 3y4.</p>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <p>Se diseñan estrategias considerando las fortalezas para aprovechar oportunidades.</p>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <p>Se diseñan estrategias considerando las fortalezas y evitando que las amenazas no afecten a la organización.</p>
<p><b>Debilidades:</b></p> <p>Se transfieren los factores internos cuyos valores fueron en la Matriz EFI de 1y2.</p>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <p>Si conocemos las debilidades y hacemos que éstas no obstaculicen el logro de las oportunidades, entonces podemos aprovecharlas de alguna manera.</p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <p>Si tomamos en cuenta nuestras debilidades y conocemos las amenazas evitamos que nos afecten de manera desastrosa.</p>

## LA CADENA DE RESULTADOS

De manera general, la cadena de resultados se define como: una relación de actividades a resultados inmediatos, intermedios y/o finales, que están ligados mediante relaciones causales, o sea cada nivel de resultado es un requisito para el logro del nivel superior.

Los resultados están ligados mediante relaciones causales.

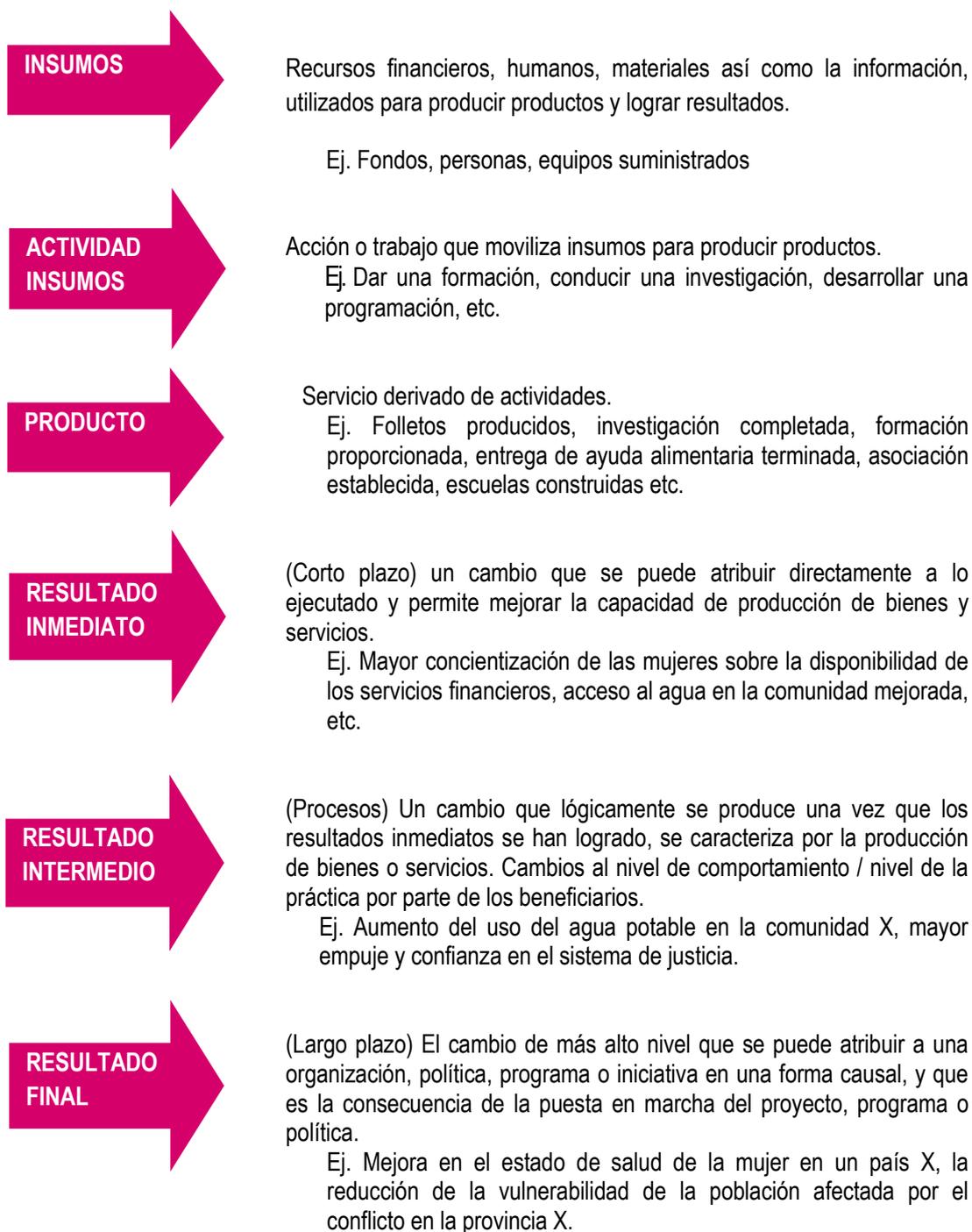
## NUEVA CADENA DE RESULTADOS



Una cadena de resultados completa para un proyecto dado se presenta así:

Insumos → Actividades → Productos → resultados inmediatos → resultados intermedios → Resultados finales

## Definición de los términos de la cadena de resultados (2008)



## Principios de la cadena de resultados

Actividades vs. Productos vs. Resultados inmediatos y finales.

- Las actividades y los productos no son resultados
- El fin de una actividad no es un resultado es una contribución. El resultado inmediato viene como consecuencia de una o más actividades.

Ejemplo: servicios mejorados y más eficaces en un centro de salud en una región X.

- **Resultado final (largo plazo):**
  - Se logra un efecto esperado que luego repercute como impacto en la sociedad, al finalizar el horizonte del proyecto.
  - El cambio involucra aún más personas.
  - Es mucho más fácil empezar con la identificación del resultado final para determinar los otros niveles de resultados y luego las actividades.
  - Ejemplo: Mejor situación de salud de la población rural de la región X (cerca del centro de salud).

- **Resultado inmediato:** bastante control sobre el logro de un resultado inmediato.  
Ejemplo: Aumento del conocimiento sobre el manejo de un cardiograma en el servicio de salud (después de una formación sobre esta máquina) por los empleados del centro de salud en una región X
- **Resultado de proceso:**  
Determinados al principio del proyecto..

## Unidad 9

## Proyecto Educativo Institucional

**E**s un instrumento de gestión, que a partir del estudio de la realidad, de las características del entorno y de las potencialidades institucionales, señala y define coherentemente los rasgos de la personalidad de la Institución educativa, los objetivos que se esperan alcanzar, los lineamientos generales y estrategias de acción institucional.

El PEI es la formulación clara y precisa de las aspiraciones de la comunidad educativa acerca del modelo de escuela que se desea, asumiendo que el fin de la escuela es lograr que los niños desarrollen sus potencialidades y es consistente de manera vertical con el Plan Educativo Regional y Plan Educativo Nacional.

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es un instrumento de gestión que presenta una propuesta singular para dirigir y orientar en forma coherente, ordenada y dinámica los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos de la Institución Educativa. El PEI resulta de un proceso creativo y participativo de los diversos miembros de la comunidad educativa.

De las conceptualizaciones, se pueden obtener algunas inferencias:

- a. Es un instrumento, en la medida que es un medio, no el fin de la acción educativa. En el PEI se definen las estrategias para mejorar la calidad de los servicios que presta la Institución Educativa. Asimismo, prevé modificaciones significativas en el proceso educativo y en sus resultados mediante innovaciones en el currículo de carácter didáctico, organizativo y evaluativo.
- b. Es singular porque describe claramente la identidad de la Institución Educativa, lo que se hace en ella, su organización y lo que pretende proyectar.
- c. Es una propuesta colectiva que surge de una construcción participativa de la comunidad educativa, y de una reflexión crítica a partir de su realidad pasada, presente y futura. De ahí que no se elabora por una persona o un grupo selecto, sino que es el trabajo de la comunidad, lo que hace necesario establecer mecanismos de participación.

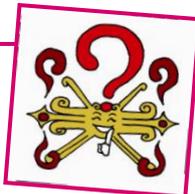
### ¿Por qué elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI)?

1. Porque los nuevos paradigmas educativos demandan cambios sustantivos en su principal escenario: “la Institución Educativa”. Esta se constituye en la primera instancia de gestión, la base del sistema educativo. Allí se desarrollan los procesos pedagógicos, institucionales y administrativos conducentes a la formación humana.
2. Proporciona un marco global sistemático y con visión de futuro, hacia donde se encamina la gestión de la institución educativa, para mejorar la calidad de la educación.

3. Es una respuesta de cada institución a la diversidad intercultural y geográfica de nuestro país, lo que posibilita la pertinencia de la educación para atender las demandas y potencialidades específicas de los educandos.
4. Genera un compromiso de la comunidad educativa con el mejoramiento de la calidad de la educación y define, con toda claridad, las acciones que permiten obtener un mejor servicio educativo en el que los educandos y padres encuentran un espacio propicio para aprender lo que necesitan saber, a fin de mejorar su calidad de vida y afrontar con éxito los riesgos del futuro.
5. Constituye una herramienta para liderar cambios planificados en la educación, en contextos específicos, mediante la acción de la Institución Educativa, en la formación integral de la persona y mostrando actitudes de solidaridad, cooperación mutua, participación activa, responsabilidad social y compromiso.

**El PEI como instrumento de gestión debe responder a las siguientes interrogantes:**

- ¿Qué aspiramos como institución?
- ¿Cómo organizamos la I.E.?
- ¿Qué necesidades y demandas educativas tenemos?
- ¿Qué práctica pedagógica desarrollamos?



### CARACTERÍSTICAS DEL PEI

- Es un instrumento. El Proyecto es un medio, no el fin de la acción educativa. En él se definen las estrategias para mejorar la calidad de las acciones de la comunidad educativa. Por eso, debe estar presentado de manera que sea funcional, práctico, el marco de referencia que pueda ser entendido por todos y todas para lograr lo que se necesita.
- Es una propuesta integral porque intenta describir claramente la identidad del centro educativo, lo que se hace en él, su

organización y lo que se pretende proyectar en todos los ámbitos de la comunidad educativa. No se concentra exclusivamente en la atención del currículum, sino que integra las acciones de cada instancia y sus procesos de gestión, sus líneas de acción.

- Es una propuesta colectiva, pues nace de los acuerdos que en la comunidad educativa se logran sobre sus acciones y las experiencias que se desean favorecer. Se construye sobre la base de la reflexión comunitaria a partir de su realidad pasada, presente y futura. De ahí que el PEI no sea elaborado por una persona o un grupo selecto, sino que es producto del trabajo de la comunidad. Evidentemente, deben establecerse los mecanismos necesarios para favorecer la participación en una forma práctica, profunda y propositiva.

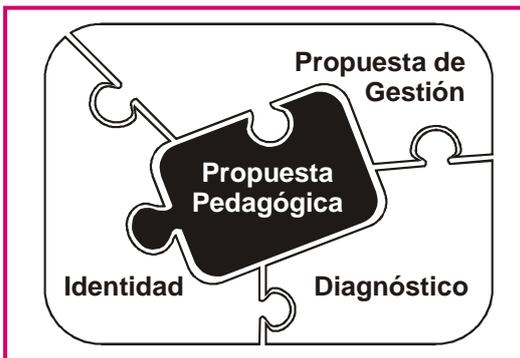
### ¿QUÉ BUSCA LOGRAR EL PEI?

- Definir la identidad de la Institución Educativa.
- Transformar y mejorar la calidad educativa.
- Compartir una visión anticipada y satisfactoria de la situación educativa que deseamos alcanzar.
- Lograr la autonomía de la institución educativa.
- Facilitar y mejorar el proceso de toma de decisiones como elemento central de la gestión integral del centro.
- Permitir la planificación estratégica a mediano y largo plazo, así como el operativo a corto plazo.
- Responder a las necesidades de aprendizaje en función de los educandos y de las expectativas educativas de la comunidad, retroalimentando permanentemente el trabajo pedagógico y el funcionamiento de la Institución Educativa.
- Promover y sostener el compromiso de los docentes y la colaboración de los padres de familia y la comunidad en los servicios de la Institución Educativa.

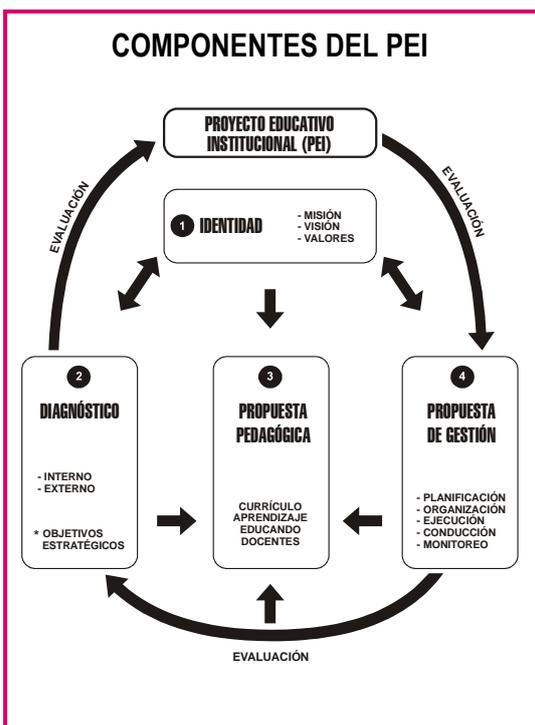
## COMPONENTES DEL PEI

Los componentes son: identidad, diagnóstico, propuesta pedagógica y propuesta de gestión. La Propuesta Pedagógica es el centro del Proyecto Educativo Institucional porque define el carácter educativo de la institución.

Con ayuda del siguiente esquema, te darás cuenta de su importancia.



Teniendo en cuenta las exigencias que busca responder el Proyecto Educativo Institucional, se plantean cuatro componentes que la integran, los que funcionan como un sistema integral de la visión de la acción educativa.



## LA IDENTIDAD

Viene a ser el conjunto de rasgos singulares que caracteriza a una determinada institución educativa y la hace diferente a las demás, estos rasgos permiten visualizar cuál es nuestro origen (pasado), que es lo que somos y hacemos (presente) y hacia donde nos dirigimos (futuro), asimismo permite evidenciar cuál es nuestro comportamiento dentro del contexto en el cual nos desenvolvemos. La identidad involucra y compromete a todos los agentes educativos de la institución.

Este componente define la identidad de la Institución, de la Comunidad Educativa. En él se hace una declaración de la visión, la misión y los valores que caracterizan a la comunidad. Permite responder a las preguntas ¿Quién es? y ¿Qué es?

## MISIÓN

Es la razón de ser de la institución educativa y se expresa en términos del objetivo central o la tarea primordial del mismo. Indica –de una forma más específica– la manera en la que podemos hacer realidad nuestra Visión.

Características de la misión:

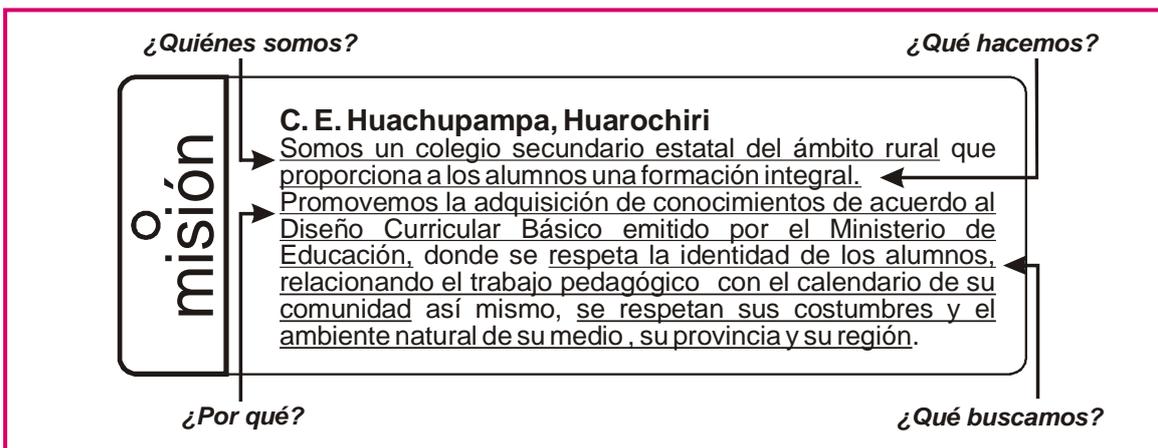
- Se deriva de la visión y de las necesidades de la comunidad educativa y el entorno.
- Compromete y motiva a los miembros, la utilización de los recursos y el esfuerzo de actividades hacia el logro de la misión.
- Se redacta de forma sencilla, clara y breve, con un verbo para expresar “qué hacemos” y “cómo lo hacemos.”
- Se elabora apuntando al largo plazo, pero se revisa y actualiza periódicamente.
- Su originalidad crea una identidad compartida por los miembros de la comunidad educativa

La misión es la razón de ser de la Institución Educativa. Formula, en forma explícita, los propósitos o tareas primordiales de la institución. Implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.

Preguntas claves	Descripción
¿Quiénes somos?	Identidad y reconocimiento legal que otorga legitimidad a nuestra acción.
¿Qué hacemos?	Las funciones principales de la organización, razón de ser.
¿Qué buscamos?	Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos, razón de ser de la organización.
¿Por qué lo hacemos?	Valores, principios y motivaciones de orden moral, religioso, político, social y cultural.

## ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PODEMOS CONSIDERAR PARA SU DEFINICIÓN?

- Su formulación debe apuntar a proyectarse a largo plazo y ser revisada periódicamente.
- Caracterizar los rasgos propios de la Institución Educativa (originalidad).
- Redactar en forma sencilla, clara y breve, con un verbo que exprese “qué hacemos y cómo lo hacemos”.



## VISIÓN

La visión es la forma en que se visualiza en el presente a la institución educativa con proyección de futuro. Responde a un cuestionamiento: como comunidad educativa, ¿hacia dónde se desea llegar? ¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?

Es el sueño que se debe poner en acción y que tiene dos características esenciales:

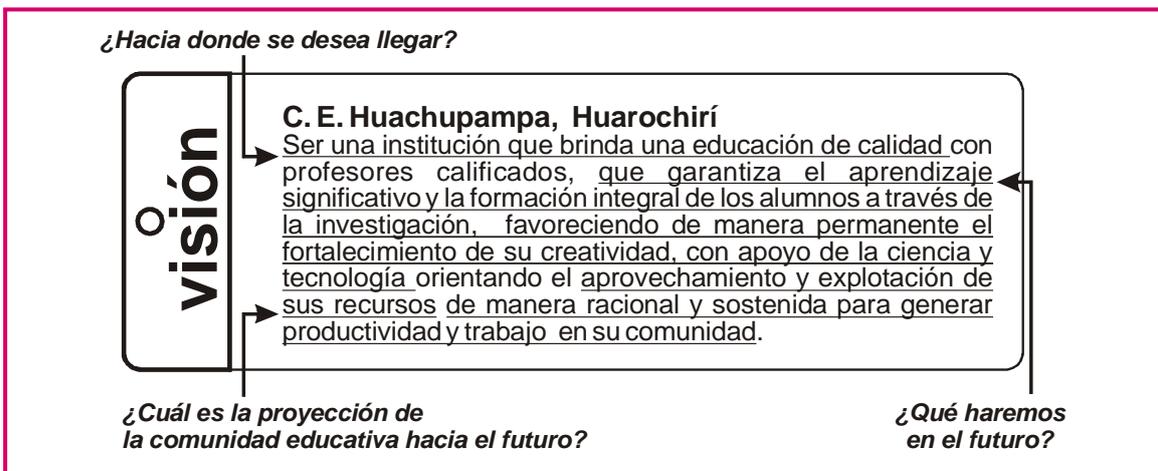
Es realista. Se proyecta sobre algo que realmente se logrará en un espacio de tiempo determinado.

Es un sueño compartido, no es producto de la postura de una sola persona o de un grupo aislado, sino que es una proyección de la comunidad educativa.

## Características de la Visión:

- Es una definición del futuro deseado y compartido por la comunidad educativa, basada en las necesidades del entorno.
- Se redacta siempre en presente, de forma sencilla, clara y breve, con verbos que implican una proyección futura de lo que se quiere “ser.”
- Ayuda a organizar y comprometer a las personas, recursos y actividades hacia un fin común.
- Se elabora apuntando al largo plazo, pero se revisa y actualiza periódicamente.
- Su originalidad aporta a la identidad compartida por los miembros de la comunidad educativa.

Preguntas claves	Descripción
¿Hacia dónde se desea llegar?	¿Cómo vemos a la población con la cuál trabajamos? Es decir, cuál es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios.
¿Cuál es la proyección de la comunidad educativa hacia el futuro?	¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra institución de acuerdo a nuestra singularidad y relación con otras organizaciones.
¿Qué hacemos en el futuro y cuál es tu singularidad?	¿Qué queremos hacer en el futuro? Es decir cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuáles son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar.



## VALORES

Los valores son convicciones razonadas y actúan como los grandes marcos referenciales que orientan sobre la manera correcta o incorrecta de actuar; no sólo existen los valores en el ámbito personal, las instituciones reflejan y actúan con base en ciertos valores y principios.

Las características dentro de su definición:

- Está fundamentado en la visión y la misión, ya definidas.
- Expresa los valores y principios que rigen el quehacer educativo en todos sus niveles.
- Refleja el consenso de la comunidad educativa respecto a los valores personales y a los institucionales.
- Exige una reflexión sobre el sentido de cada valor y principio.
- Tiene coherencia con todo el PEI, los valores se operativizan en el proyecto curricular, el proyecto de gestión y los proyectos complementarios.

- Orientan la toma de decisiones en todos los niveles de la comunidad educativa.
- Incluye en los principios la participación activa de los padres y las madres de familia como parte de la comunidad educativa que interviene en la elaboración del PEI y en su seguimiento.

Con frecuencia, para evitar los inconvenientes suscitados por diferentes enfoques, se ha intentado distinguir entre tres planos distintos el principio de identidad, planos a los que correspondería distintos enunciados:

- El ontológico
- el lógico, y
- el psicológico.

El principio ontológico de identidad se expresaría diciendo simplemente que "toda cosa es igual a sí misma". El principio lógico se referiría a objetos lógicos y, por consiguiente no podría enunciarse más que como la identidad del concepto sujeto y del

concepto predicado en un juicio. Finalmente el principio psicológico de identidad, referido a la imposibilidad de pensar que A no sea A.

La identidad es también definida como cualidad de ser de una persona, la misma que se supone o se busca.

A veces por abarcar diferentes valores se experimenta contradicciones, lo importante es que se identifique valores que permitan ejercer la misión y contribuir al logro de la visión, por ejemplo a veces se dice que la I.E. es competitiva y por otro lado prioriza los principios cooperativos. Ejemplo de valores serían; responsabilidad, honestidad, puntualidad, etc.

## DIAGNÓSTICO

Es la acción sistemática por la cual se identifican los problemas esenciales (puntos críticos) y aspectos positivos de la Institución Educativa. Busca analizar e interpretar la distancia entre el hoy (presente) y el futuro a fin de identificar los objetivos estratégicos de la institución.

Permite la comprensión de la realidad y la identificación de las fuerzas sociales, el análisis crítico de las necesidades y las relaciones que se establecen dentro de la institución y su contexto para generar opciones de cambio y mejoramiento. Es la herramienta que permite a la comunidad educativa acceder a la observación e interpretación de la realidad educativa, priorizar los problemas y establecer estrategias para mejorar sus resultados, tendencias, su comportamiento y operatividad, promoviendo cambios a partir de los resultados que se obtengan.

Es como tomar una radiografía para examinar dónde y cómo se está en un determinado momento, identificando problemas y logros. Es un paso esencial como fundamentación para la elaboración coherente de los distintos componentes del PEI. El equipo coordinador y los equipos dinamizadores deben tener los resultados del diagnóstico entre sus insumos principales al momento de trabajar en el componente que les corresponde.

El diagnóstico ayuda a contestar la pregunta:

¿Cuáles situaciones será posible transformar para lograr la visión, tomando en cuenta las potencialidades y las limitaciones de la institución educativa?

El diagnóstico es de importancia considerando que es parte de un plan estratégico para la Institución Educativa, complementando lo indicado anteriormente se manifiesta lo siguiente:

Determinar los aspectos internos que se van a diagnosticar. Para esto, te puedes apoyar en algunas fichas que puedes elaborar. Entre otros aspectos tenemos:

- Gestión Pedagógica
- Gestión Institucional.
- Gestión Administrativa

A primera vista, el diagnóstico parece ser una tarea muy complicada y extensa, pero a lo mejor ya existen muchos insumos para elaborarlo. Se pueden buscar datos en los siguientes documentos, existentes en la institución:

- Registro escolar (cuadros de notas).
- Censo Escolar (estadísticas).
- Diagnóstico de aula elaborado por cada maestro/a.
- Documentos de la DRE y UGEL
- Publicaciones oficiales del MINEDU.
- Memorias de trabajo.

Así, lo más importante en el diagnóstico es organizar el proceso de recolección de datos, procesar la información con un análisis participativo y preparar la presentación de los resultados para que se puedan aportar los elementos necesarios para la formulación de los componentes del PEI. Esto supone trabajar con base en un plan de trabajo.

### ¿Por qué es importante el diagnóstico en la Institución Educativa?

- Explica la realidad educativa de la institución, vista en su conjunto en interacción dinámica con su medio y focaliza la atención en el proceso pedagógico.

- Sirve de base para tomar decisiones relacionadas con acciones concretas, tales como definir políticas, objetivos, proponer nuevos planes, programas y proyectos.
- Justifica y fundamenta los cambios o mejoras a realizar para resolver los problemas identificados.

A través del diagnóstico, se fundamenta la elaboración coherente de los distintos componentes del Proyecto Educativo Institucional. Ayuda a contestar esta pregunta: ¿Qué situaciones serán posibles transformar para lograr la visión teniendo en cuenta las potencialidades y limitaciones de la institución educativa?

A continuación encontrará una propuesta sobre el proceso que se debe seguir para realizar el diagnóstico en la institución educativa:

**a) Hacer un inventario de los aspectos de la realidad institucional que se necesita sondear, por ejemplo:**

- Datos de la institución: dirección, número de teléfono, ubicación, etc.
- Elementos materiales, infraestructura, etc.
- Descripción del entorno, tipo de comunidad, etc.
- Análisis socio-económico familiar. Características de las familias.
- Características del alumnado.
- Características del profesorado.
- Aplicación del sistema pedagógico.
- Impacto del sistema pedagógico en el proceso de aprendizaje.
- Clima de trabajo.
- Funcionalidad de la estructura organizativa.
- Proyección: proyectos del centro en el entorno, programas especiales, proyectos de escuelas de padres/madres de familia, etc.

**b) Definir los aspectos que se evaluarán en el diagnóstico:**

Se pueden ordenar en dos categorías que ayudarían a enfocar mejor este trabajo: análisis externo (del entorno) e interno.

**b.1. Análisis externo.**

Es la revisión y análisis de las tendencias actuales a nivel mundial, nacional y local que demandan una respuesta de la institución educativa. En un primer momento, se hace una recopilación de materiales bibliográficos, documentos oficiales del MINEDU, recortes del periódico, publicaciones de la UNESCO, ONU, revistas de análisis de la realidad, etc. Esta bibliografía servirá de base para la lectura y análisis de la realidad educativa.

Además, se debe tener contacto con personas o instituciones que pueden ayudarnos a desarrollar habilidades para “leer críticamente” esta realidad. Esto se puede realizar a través de entrevistas, conferencias o foros.

**b.2. Análisis interno.**

Se analiza la situación interna de la institución educativa, identifica los logros y los problemas, fortalezas y debilidades en los ámbitos pedagógico, institucional y administrativo. El diagnóstico interno tiene como propósito la descripción y el análisis de la realidad de cada uno de los tres ámbitos. El análisis interno permite identificar y analizar las fortalezas y debilidades.

En cada ámbito, se identificarán los logros y avances, tanto como los problemas a superar y las respuestas, las cuales se incluirán en las propuestas de cambio en los componentes del PEI. Es necesarios priorizar los problemas, separando las causas de las consecuencias y los problemas principales de los problemas secundarios. Se identificarán, además, los problemas principales que se pueden

resolver desde el Proyecto Educativo Institucional.

- c) Definir el proceso de recolección de datos y los instrumentos o técnicas que servirán para recopilar los datos necesarios para realizar el análisis.

Dentro de las técnicas por ejemplo se puede aplicar la encuesta, la entrevista, lista de cotejos, etc.

**En síntesis el diagnóstico permite:**

- Establecer los aspectos externos que se van a diagnosticar: social, económico, político, tecnológico y medio ambiente. También te puedes apoyar en las fichas diseñadas de acuerdo a tu interés.
- Recoger información haciendo uso de encuestas, entrevistas, observaciones directas, revisión de documentos de la Institución Educativa u otros.
- Además de recolectar información necesaria de fuentes formales como los compendios estadísticos del INEI y otros.
- Interpretar los datos obtenidos identificando las fortalezas y debilidades que presenta el I.E.
- Identificar oportunidades y amenazas que presenta el entorno de la I.E., es decir, el contexto a nivel social, económico, político, etc.
- Priorizar y analizar el impacto o repercusión del análisis FODA en el IE., en la tarea educativa y por tanto en los aprendizajes de los niños y las niñas.
- Socializar e informar sobre los resultados obtenidos a través de paneles, murales, asambleas, otros.
- Comprometer en este trabajo tanto a niños, niñas, como a padres, madres de familia y pobladores de la comunidad en

general, a través de sus organizaciones de base.

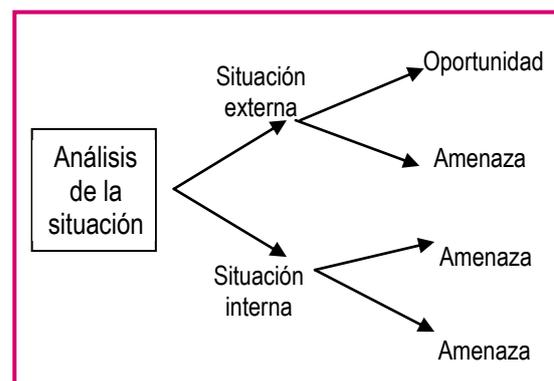
## ¿EN QUÉ CONSISTE EL ANÁLISIS FODA?

En la formulación del diagnóstico se aplica la técnica del análisis FODA, el cual es un aporte del enfoque del Planeamiento Estratégico que supera una tradición de realizar el diagnóstico con énfasis en los aspectos negativos y las carencias.

El anterior enfoque del diagnóstico, se expresaba (y aún lo hacen en algunas escuelas) solo con la técnica del análisis de problemas, causa y efecto. Se trabajaba el árbol de problemas e incluso se crearon técnicas para la determinación del problema principal, sus causas y efectos (lluvia de ideas).

Con el nuevo paradigma, no sólo se analizan los problemas sino que, junto a ellos, se analizan de igual forma los aspectos positivos de la institución, que conjuntamente con los aspectos externos, permitirán un planteamiento para una gestión eficaz y eficiente, gracias a un análisis global, integral y articulado con el contexto.

Con este propósito en esta oportunidad se combina el mapa estratégico y el árbol de problemas que finalmente permitirán identificar los objetivos institucionales, considerando los aspectos no solo cualitativos, si no cuantitativos, para una adecuada gestión por resultados.



## Planteamiento Integral Estratégico y Sistémico de Diagnóstico:

### Pasos a seguir para un diagnóstico situacional estratégico

#### Primero:

Identificar el Problema Central de la Institución Educativa, el mismo que será definido como una situación negativa que afecta a la comunidad educativa de la I.E., problema que está relacionado al cumplimiento de la misión, la función y rol que desempeña la I.E. educativa. Se recomienda no poner soluciones escondidas como insuficientes aulas, carencia de programas de capacitación, etc.; puede ser por ejemplo: Inadecuado proceso de enseñanza aprendizaje en la I.E. X del distrito Y.

#### Segundo:

Identificación de Involucrados que son las personas naturales y jurídicas que tienen que ver con la solución del problema, a demás de los beneficiarios.

Se recomienda aplicar la matriz de involucrados Isabel Licha del INDES BID define el análisis de involucrados como; .... es un instrumento que permite identificar a aquellas personas y

organizaciones interesadas en el éxito de un proyecto, a aquellas que contribuyen o son afectadas por los objetivos del mismo, y a quienes tienen un poder de influencia sobre los problemas que hay que enfrentar.

Como instrumento del marco lógico, el propósito de esta técnica es:

- Identificar intervinientes.
- Definir sus intereses y percepciones de los problemas específicos sobre los cuales se intenta intervenir.
- Identificar los recursos que cada grupo pueden aportar en relación al problema.
- Identificar las responsabilidades institucionales que cada grupo tiene.
- Identificar el interés que cada grupo, sobre una estrategia de solución del problema específico.
- Identificar los conflictos que cada grupo de actores tendría con respecto al proyecto.
- Concluir sobre las actividades que pueden realizarse para satisfacer los intereses de los actores.

#### Ejemplo:

### ANÁLISIS DE LOS INVOLUCRADOS - CASO REFORMA EDUCATIVA EN PARAGUAY

Grupos	Intereses	Percepción de problemas	Recursos /Mandatos	Conflicto potencial
Ministerio de educación. Grupo de Diálogo estratégico	Mejorar el sistema educativo.	Alta deserción escolar.	Infraestructura Institucional Formulación de políticas educativas	Conflicto con sectores gremiales por cambios en las prácticas y regímenes de contratación
Gremios docentes	Defender las condiciones de trabajo	Extensión de las horas de trabajo.	Recursos Humanos/ Cumplimiento de estatuto	Con el ministerio por normas de trabajo
Maestros	Mejorar la forma en que desarrollan su labor	Reforma inicialmente jerárquica, sin apoyo del gremio	Recurso humano / Responsable de la formación integral del alumno	Con el ministerio, por normas de trabajo
Madres y Padres	Que sus hijos reciban una buena educación y puedan triunfar en la vida	Insuficientes grados y escuelas.	Capacidad de influir en sus hijos/ Responsable de la educación del hijo.	Con las escuelas y maestros por ciertos componentes del proyecto

Fuente: Talleres INDES – BID

### Tercero:

Una vez que se identificó los grupos involucrados y beneficiarios, se debe programar talleres para identificar el árbol de problemas (causas y efectos), considerando el problema central.

Por ejemplo en Apurímac se identificó el Problema Central siguiente; **“INSUFICIENTE LOGRO DE APRENDIZAJE DE CONTENIDOS CURRICULARES DEL NIVEL SECUNDARIO EN**

**LA REGIÓN APURÍMAC”**, las causas del problema son:

#### Primera Causa Directa:

Insuficiente e inadecuada infraestructura pedagógica para el desarrollo de capacidades.

El mismo que es explicado por:

- Carencia de ambientes para el desarrollo de capacidades.
- Insuficiente e inadecuado mobiliario y equipamiento.

#### Segunda Causa Directa:

Inadecuada metodología y técnicas de aprendizaje del alumno

El mismo que está explicado por:

- Inadecuado manejo de técnicas y metodologías del aprendizaje
- Carencia de capacidades para el auto aprendizaje
- Poca participación de los padres de familia en el proceso de aprendizaje.

#### El efecto final identificado es:

Alta tasa de desempleo en la Región Apurímac

### Cuarto:

De manera consistente el árbol de problemas se elabora el árbol de objetivos, el mismo que trata de identificar la situación deseada o espera, por lo que se invierte las causas y efectos negativos por medios y fines positivos..

Considerando el problema identificado en Apurímac, los objetivos serían los siguientes:

El Objetivo Principal sería; **“SUFICIENTE LOGRO DE APRENDIZAJE DE CONTENIDOS CURRICULARES DEL NIVEL SECUNDARIO EN**

**LA REGIÓN APURÍMAC”**, los medios para el logro del objetivo serían:

#### Primer Medio Directo:

Suficiente y adecuada infraestructura educativa para el desarrollo de capacidades.

El mismo que será posible con:

- Existencia de ambientes para el desarrollo de capacidades.
- Suficiente y adecuado mobiliario y equipamiento.

#### Segundo Medio Directo:

Adecuada metodología y técnicas de aprendizaje del alumno

El mismo que será logrado con:

- Adecuado manejo de técnicas y metodologías del aprendizaje
- Existencia de capacidades para el auto aprendizaje
- Ampliada participación de los padres de familia en el proceso de aprendizaje.

#### El fin último es:

Mejora del nivel de empleo en la Región Apurímac

Los medios para lograr los medios directos (componentes, resultados, productos) se basan considerando las causas indirectas del problema, sin embargo esto es insuficiente, considerando que no todo es negativo dentro de la institución, también existe aspectos positivos que serán necesarios para el logro de los objetivos (análogicamente con el mapa estratégico). Por ejemplo existen medios no mencionados como existencia de seguridad (cerco perimétrico y guardianía), existencia de instalaciones eléctricas (por ser un proyecto piloto se selecciono las instituciones con instalaciones eléctricas), estos dos medios son considerados como factores positivos que permitirán identificar los factores internos (fortalezas).

### Quinto:

Con estas actividades participativas ahora se puede consolidar la identidad, por ejemplo; la visión estará mejor diseñada y estaría relacionada a un sistema educativo exitoso que contribuye a

los ciudadanos insertarse de manera competitiva dentro del mercado laboral.

Los objetivos serían consistentes a los problemas identificados en el árbol de problemas que son parte del diagnóstico y se podrán simplificar de la siguiente manera:

### Objetivo General Estratégico

Lograr que el aprendizaje de contenidos curriculares del nivel secundario en la Región Apurímac sea suficiente para el éxito ciudadano.

### Objetivos Específicos Estratégicos

- Construir y reponer infraestructura educativa adecuada para el desarrollo de capacidades
- Lograr en los alumnos una adecuada metodología y técnicas de aprendizaje.

### Sexto:

Identificar los factores internos y externos.

Del diagnóstico descrito se tamiza los factores que son determinantes en el escenario, bajo el supuesto que el resto son los muchos triviales (no representan o tienen importancia dentro del escenario) y los tamizados en las matrices EFI y EFE son los pocos vitales.

Ejemplo de evaluación de factores internos y externos.

### MATRIZ EFI

Factores	Peso	Valor	Peso Sopesado
- Ambientes para el desarrollo de capacidades	30	1	30
- Mobiliario y equipamiento	15	2	30
- Técnicas y metodologías de aprendizaje en alumnos	20	2	40
- Auto aprendizaje	15	1	15
- Participación de PPF	05	2	10
- Cerco perimétrico	05	3	15
- Instalaciones eléctricas	10	4	40
	100%		180

### Valores:

- 1= Debilidad Mayor
- 2= Debilidad Menor
- 3= Fortaleza Menor
- 4= Fortaleza Mayor

La suma del valor de peso sopesado es menor de 250, por lo que concluimos que es un sistema débil.

### MATRIZ EFE

Factores	Peso	Valor	Peso Sopesado
- Internet	25	4	100
- Conflicto social	20	2	40
- Pobreza	30	1	30
- Tasa de Morbi Mortalidad	15	1	15
- Políticas educativas	10	2	10
	100%		195

### Valores:

- 1= Amenaza Mayor
- 2= Amenaza Menor
- 3= Oportunidad Menor
- 4= Oportunidad Mayor

Se concluye la evaluación de los factores externos por tener la suma de pesos sopesados menor a 250 (195), que nos encontramos en un escenario turbulento.

**Nota:** Es importante recordar que estas herramientas son subjetivas, por ejemplo lo que para en algunas instituciones educativas pueden ser considerados como oportunidad y las aprovechan, en otras son amenazas y generan conflicto.

Para lograr los objetivos y la visión se tiene que plantear estrategias, las mismas que son parte de la propuesta de gestión y para ello es necesario aplicar la matriz FODA.

## MATRIZ FODA

	<b>Oportunidad:</b> - Internet	<b>Amenazas:</b> - Conflicto social - Pobreza - Tasa de morbi mortalidad - Políticas educativas
<b>Fortalezas:</b> - Cerco perimétrico - Instalaciones eléctricas	<b>Estrategias FO:</b> - Brindar seguridad a la implementación informática - Implementar internet en aulas virtuales ejecutadas	<b>Estrategias FA:</b> - Proteger la implementación tecnológica.
<b>Debilidades:</b> - Ambientes - Mobiliario y equipo - Técnicas y metodologías - Auto aprendizaje - Participación de PPF.	<b>Estrategias DO:</b> - Desarrollar capacidades en alumnos - Capacitar a los docentes para que faciliten el aprendizaje de alumnos - Implementar la escuela de padres con estrategias que contribuyan al desarrollo de capacidades de sus hijos.	<b>Estrategias DA:</b> - Construir e implementar centros virtuales - Desarrollar capacidades para el auto aprendizaje de los alumnos.

## FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los objetivos estratégicos son el resultado a mediano o largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la Institución Educativa.

### ¿QUÉ CARACTERÍSTICAS PODEMOS CONSIDERAR PARA SU FORMULACION?

- Responder a las opciones estratégicas que se desprenden de la matriz FODA.
- Considerar el criterio de temporalidad que viabilice el cumplimiento de las actividades en un plazo definido.
- Expresar una intencionalidad o propósito educativo.
- Ser explícitos y concretos, jerarquizados de acuerdo a las prioridades determinadas en la estrategia y a las necesidades de la institución.
- Factibles de realizarse y susceptibles de ser evaluados.
- Redactarse en infinitivo y dar respuesta a lo que pretendemos lograr.

### Ejemplo:

- Incrementar en un 80% las competencias profesionales de los docentes mediante la implementación de cursos de actualización pedagógica.

## Propuesta Pedagógica

La Propuesta Pedagógica es el conjunto de definiciones sobre el proceso de aprendizaje en la Institución Educativa y los criterios comunes de acción pedagógica expresados en el currículo y en su desarrollo.

Explica las intenciones educativas y sirve de guía para orientar el proceso de aprendizaje-enseñanza. Favorece determinado tipo de interacciones entre los diferentes actores y tiene como actor principal al estudiante.

La construcción de la Propuesta Pedagógica de la Institución Educativa implica la toma de decisiones con relación a la manera como debe conducirse la institución. Es el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y realiza la institución para mejorar la calidad de los procesos de aprendizaje - enseñanza en un contexto específico, a fin de lograr cambios significativos en los niños y adolescentes.

La Propuesta Pedagógica concretiza el proceso de diversificación a partir de la contextualización de aprendizajes propuestos en los documentos curriculares nacionales, en función de las características de los educandos y los requerimientos de la localidad, que se expresan a través del Proyecto Curricular de la Institución. Es un conjunto articulado de ideas y principios que definen la forma de educar en cada Institución Educativa los mismos que están orientados a garantizar el aprendizaje de los alumnos.

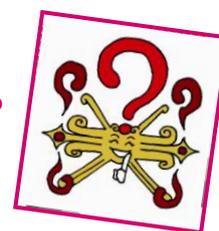
De los cuatro componentes del PEI, LA Propuesta Pedagógica constituye el eje ya que es aquí en donde se consolida la Misión institucional y se articulan los perfiles que plasmarán el logro de la Visión.

La construcción de la Propuesta Pedagógica de la I.E. implica la toma de decisiones con relación a la manera como debe conducirse la institución. Es el marco de referencia permanente de las acciones que planifica y realiza la institución para mejorar la calidad de

los procesos de aprendizaje – enseñanza en un contexto específico, a fin de lograr cambios significativos en los niños y adolescentes.

La propuesta pedagógica concretiza el proceso de diversificación a partir de la contextualización de aprendizajes propuestos en los documentos curriculares nacionales, en función de las características de los educandos y los requerimientos de la localidad, que se expresan a través del Proyecto Curricular Institucional.

### ¿Qué contiene la propuesta pedagógica?



Existen diferentes opiniones en torno a los elementos que conforman la propuesta pedagógica.

Para el caso se han considerado los siguientes:

- Objetivos Estratégicos.
- Marco Conceptual.
- Concepciones de aprendizaje y enseñanza.
- Principios: Educativos y Psicopedagógicos.
- Perfiles Ideales de los Agentes Educativos.
- Diversificación curricular.
- Temas transversales.
- Demandas educativas.
- Evaluación de los Aprendizajes.

Para diseñar la propuesta pedagógica, luego de haber asumido el compromiso de cambio, se deberá conformar equipos de trabajo y asumir tareas específicas, las mismas que presentamos a modo de sugerencia:

▪ **En cuanto a los objetivos estratégicos:**

Que son producto del análisis del diagnóstico y FODA, deben seleccionarse los mas pertinentes con este componente y transcribirse. No debemos olvidar que son estos los que nos permiten visualizar resultados a mediano y largo plazo en cuanto a la visión y misión institucional.

▪ **Para diseñar el marco conceptual:**

Se debe analizar las teorías filosóficas, psicológicas y pedagógicas más relevantes y considerar aquellas que desde nuestra perspectiva nos permita obtener mejores resultados en nuestro quehacer pedagógico y contribuyan significativamente a dinamizar nuestras actividades en el aula. Las teorías que den forma a nuestro marco conceptual deben ser coherentes con el perfil del maestro que tenemos y con el perfil del alumno que deseamos aportar a la sociedad.

▪ **Concepciones de aprendizaje y enseñanza**

En este marco, la concepción de aprendizaje debe destacar los siguientes rasgos:

Proceso de construcción y reconstrucción cognitiva y afectiva que realiza el que aprende.

La significatividad del aprendizaje como proceso de integración y organización de los nuevos conocimientos con los saberes previos.

Su carácter funcional, en el sentido de que lo aprendido puede ser utilizado en diferentes situaciones.

Desarrollo de aptitudes y la adquisición de estrategias intelectuales.

Carácter interpersonal e intrapersonal. Esto quiere decir que la llamada zona de desarrollo

próximo o aprendizajes potenciales se desenvuelven con la intervención de otras personas (docentes, compañeros de aula y otros).

Debe permitir que los estudiantes sean capaces de descubrir sus potencialidades y limitaciones en el proceso de aprender, es decir, ejercitar el proceso de metacognición.

La concepción de enseñanza debe destacar los siguientes rasgos:

- Intervención intencionada de comunicación compartida que realiza el educador para potenciar las operaciones y capacidades del alumno en su aprendizaje.
- Actividad dirigida a generar una interacción dialógica con los estudiantes.
- Rol docente como generador de un clima afectivo que sea capaz de compartir, fundamentar y facilitar la comunicación entre el conocimiento y el alumno.
- Dar a los estudiantes oportunidades para el desenvolvimiento de las relaciones interpersonales y el acceso a las manifestaciones culturales en relación con su entorno social.

▪ **Los principios:**

Los principios son el conjunto de normas fundamentales en función de las cuales se diseñan los procesos pedagógicos, pudiendo ser estos de dos tipos:

a) **Principios educacionales**, los mismos que deberán ser tomados de la Ley General de Educación N° 28044.

b) **Principios Psicopedagógicos**, los mismos que se sustentan en la filosofía de la educación y responden a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tipo de hombre queremos formar?
- ¿Qué tipo de alumno debemos formar?

- **Perfiles ideales de los agentes educativos:**

Los perfiles se constituyen en elemento orientador del Currículo en la medida que nos permite definir a donde queremos llegar y qué tipo de alumno queremos formar. Para su formulación debemos dar respuesta a la siguiente pregunta:

- **¿A quién se dirige la acción educativa?**

Y procedemos a enunciar las características deseables que deben lograr los sujetos de la acción educativa: **alumnos y docentes de nuestra institución educativa.** Estas características deben guardar coherencia con la identidad de la institución y correspondencia con las dimensiones del desarrollo integral de la persona.

- **Qué entendemos por Diversificación Curricular?**

Es el proceso continuo mediante el cual los documentos curriculares nacionales de los diversos niveles y modalidades educacionales son adecuados a las necesidades y características de los educandos y de la realidad sociocultural y geográfica local o regional.

- **¿Por qué diversificamos el currículo?**

Porque la realidad peruana es diversa y el currículo para ser pertinente tiene que responder a las necesidades y características de los educandos, así como a las demandas de la realidad social, en las diversas zonas y regiones de nuestro país.

Porque diversificar el currículo, es construir un proyecto curricular específico para cada institución educativa y no sólo modificar o adecuar los aprendizajes propuestos en documentos curriculares nacionales.

- **¿Cómo determinar los temas transversales?**

Pueden ser propuestos por las organizaciones representativas de la región, la localidad y la Institución Educativa; y son seleccionados y determinados por la comunidad educativa, en función de la pertinencia con las necesidades de formación de sus integrantes luego de un diagnóstico, como por ejemplo: trabajar por la paz, tener actitudes democráticas, promover la interculturalidad, preservar el medio ambiente y otros.

- Son transversales porque involucran a todas las áreas y espacios de la comunidad educativa, y están presentes como marco orientador; así, convierte a los actores de la educación en verdaderos promotores sociales, asumiendo responsabilidades individualmente o en pequeños grupos.

- Desde esta perspectiva, los temas transversales contribuyen a la formación integral de los estudiantes, ayudándoles a construir racional y autónomamente su propio sistema de valores y a enjuiciar críticamente la realidad que les corresponde vivir, intervenir en ella para transformarla y mejorarla con responsabilidad.

- **Demandas sociales a la educación**

Una característica esencial de la educación es su pertinencia, lo cual significa que debe ser adecuada a las características socioculturales del medio donde se desenvuelve y responder a las necesidades, proyectos y expectativas de la sociedad a la que sirve. Por eso, en nuestro país, la educación debe buscar atender tanto las demandas de carácter externo, provenientes del contexto latinoamericano y mundial, como las demandas internas propias de la población peruana.

### ▪ Sistema de evaluación

La concretización del sistema educativo a la realidad se hace a través de las instituciones educativas en contextos diferentes, con alumnos y profesores diferentes. De ahí que se haga necesario que cada centro adecúe la enseñanza a las características de sus alumnos, apelando a la autonomía y la normatividad que el sistema le otorga. Se constituye, así, en la entidad responsable de la formación y preparación de las personas, de las expectativas y confianza que la sociedad y las familias depositan en su quehacer.

En respuesta a la responsabilidad otorgada, los centros deben aspirar continuamente a mejorar todos los procesos y resultados que en él se desarrollen. Para tal fin, deben de evaluar sus acciones a fin de saber si están respondiendo a las expectativas generadas por la sociedad, al sistema educativo y las familias e identificar los avances del aprendizaje de los alumnos.

La evaluación aparece así como un proceso necesario para el progreso continuo de la vida del centro y para su adaptación a nuevas circunstancias respondiendo a las necesidades de los alumnos, de las familias y de la sociedad en general, al mismo tiempo que una garantía de la permanente mejora del rendimiento y formación de los alumnos.

Esto nos lleva a responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se entiende por evaluación?
- ¿Cómo debe ser la evaluación de los alumnos?
- ¿Cuáles son los criterios de evaluación que se van a considerar para evaluar los aprendizajes?
- ¿Cómo debe ser la evaluación de los profesores?
- ¿Cómo vamos a evaluar los procesos educativos?
- ¿Cómo vamos a evaluar la gestión del centro?

## CONCEPTO DE EVALUACIÓN

Frente al modelo tradicional de evaluación, que considera únicamente la evaluación de los alumnos, hoy el concepto de evaluación es mucho más amplio, pues se extiende a los profesores, al proceso de enseñanza-aprendizaje, al contexto educativo y a los procesos de gestión. Todos ellos son variables que hay que tener en cuenta y que son susceptibles de ser evaluadas.

En este sentido, la evaluación debe ser entendida como un proceso permanente de obtención de información que permita emitir un juicio de valor y tomar decisiones para reorientar y retroalimentar las acciones que favorezcan la calidad de la enseñanza- aprendizaje.

## EVALUACIÓN A ALUMNOS

Debe considerar los siguientes rasgos:

- Ser entendida como un proceso autorregulador del aprendizaje que permita a los alumnos ser conscientes de sus progresos y dificultades, orientando sus actuaciones.
- Estar integrada al quehacer diario del aula a través de la evaluación inicial o diagnóstica, procesual y final, convirtiéndose en un punto de referencia para la corrección y mejora del aprendizaje y la adopción de medidas de refuerzo.
- Tener un carácter formativo, continuo y orientador.
- Criterios e indicadores de evaluación.

## EVALUACIÓN DE DOCENTES

Debe destacar los siguientes rasgos:

- Tener un fin formativo que provoque la reflexión y la motivación para la mejora de la enseñanza.

- Carácter autoevaluativo, tanto a nivel individual como institucional.
- El plan de evaluación del docente debe incluir los fines y criterios de valoración.

## EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS EDUCATIVOS

Considerará la evaluación del Proyecto Curricular Institucional, la programación docente y el desarrollo del currículo en relación con su adecuación a la necesidades del centro y a las características específicas de los alumnos. Dicha evaluación deberá incluir lo siguiente:

- Organización del aula y aprovechamiento de los recursos de la IE.
- Relación entre docente y alumno, y entre los docentes y entre los alumnos.
- Coordinación entre los órganos y personas responsables en la IE. de la planificación y desarrollo de la práctica docente.
- Relación con los padres.
- En el Proyecto Curricular Institucional :
  - Adecuación de objetivos.
  - Distribución de contenidos.
  - Pertinencia de la metodología y materiales.
  - Validez de los criterios de evaluación.
  - Pertinencia de las medidas de adaptación curricular.

## EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN

Es importante destacar los siguientes rasgos:

- Funcionamiento del equipo directivo.
- Organización de la IE.
- Aplicabilidad y pertinencia de los instrumentos de gestión (PEI, PAT, PCC, RI).
- Normatividad vigentes.
- Recursos humanos.
- Recursos materiales.

## PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL

El Proyecto Curricular Institucional (PCI) representa la concreción de la propuesta pedagógica del Proyecto Educativo Institucional (PEI), permite a los docentes incorporar sus prácticas pedagógico-didácticas a un conjunto más amplio de acciones.

### ¿Qué es el Proyecto Curricular Institucional?

Es el conjunto de decisiones pedagógicas que desarrollan los contenidos, la acción didáctica y las actuaciones organizativas del Proyecto Educativo Institucional (PEI), contextualizado y diversificado a partir de la evaluación diagnóstica. Por tanto, concreta la intencionalidad pedagógica y garantiza la autonomía académica de la Institución Educativa.

El Proyecto Curricular Institucional (PCI) responde a un modelo de reflexión que da lugar a mayor colaboración entre los profesores, a incrementar la actividad docente como producto de la discusión y el compromiso con las finalidades, metodología, contenidos, experiencias educativas y criterios de evaluación, para atender la diversidad.

Como se ve, los docentes tienen el rol fundamental en la elaboración del Proyecto Curricular Institucional (PCI), por lo que será necesario asegurar su participación mediante equipos de trabajo.

La elaboración del Proyecto Curricular Institucional (PCI) nos lleva al conocimiento exhaustivo de la realidad educativa y a responder a las siguientes interrogantes:

### ¿Qué aprender/enseñar?

Objetivos generales de nivel: finalidades y contenidos de cada área curricular.

### ¿Cómo aprender/enseñar?

Determinación de los criterios metodológicos y la organización de recursos: agrupamiento de los alumnos, organización de espacios y

tiempos, determinación de materiales curriculares y recursos didácticos.

### ¿Cuándo aprender/enseñar?

Secuenciación (ordenación y distribución temporal) de las finalidades y contenidos de las áreas curriculares.

### ¿Qué, cómo y cuándo evaluar lo aprendido?

Directrices y criterios generales sobre evaluación de los aprendizajes de los alumnos, de los procesos de enseñanza y de la práctica docente. Adecuación y secuenciación de los criterios en cada área. Procedimientos de evaluación, criterios de promoción, calificación.

Por consiguiente, el Proyecto Curricular de Institución (PCI) es un instrumento por el cual los docentes hacen uso de la autonomía pedagógica, de modo que ellos mismos autorregulan su desempeño profesional en la institución educativa.

## EL CURRÍCULO

La principal preocupación del Currículo es la de lograr aprendizajes significativos, por lo tanto debemos definirlo para iniciar la construcción del Currículo de la Institución Educativa.

*El currículo es:*

*“...un conjunto de actividades que se llevan a cabo en el centro educativo para ultimar el proceso de enseñanza-aprendizaje...” (Barberá, 1995: 16)*

Por tanto el **currículo** expresa la síntesis de las intenciones educativas, el planteamiento de estrategias para llevarlo a la práctica, así como la evaluación de sus logros. Se concreta dentro de un proceso continuo de construcción que, por un lado, es intención y, por otro, práctica. En el primer caso se trata del diseño curricular y, en el segundo, del desarrollo curricular. El currículo propone los aprendizajes que deben construir los alumnos, en nuestro caso los púberes y adolescentes. Estos aprendizajes se seleccionan en función de sus necesidades y de las demandas sociales presentes y futuras, ya que el proceso educativo es de largo aliento.

Entonces el PCI es un instrumento de planificación, programación y gestión pedagógica que concreta las intenciones educativas institucionales y da coherencia a la práctica docente, al adecuar y enriquecer el DCN a los diferentes contextos y a las expectativas e intereses de los estudiantes.

El PCI de un sistema educativo que se declare abierto, se convierte en un **INSTRUMENTO** fundamental para la toma de decisiones que disponen los profesionales de la educación de un Centro, **para la mejora de la calidad** de la enseñanza-aprendizaje, para la **formación permanente** y para la dotación a la Institución de un **documento** que ha de permitir registrar las decisiones y la evolución pedagógica de una escuela a lo largo de los años.

*“El Ministerio de Educación es responsable de diseñar los currículos básicos nacionales. En la instancia regional y local se diversifican con el fin de responder a las características de los estudiantes y del entorno; en ese marco, cada Institución Educativa construye su propuesta curricular, que tiene valor oficial”.*

Ley General de Educación Artículo 33º.

## ELABORACIÓN DEL PROYECTO CURRICULAR INSTITUCIONAL

Pasos sugeridos para la elaboración del Proyecto Curricular de Centro (PCI):

1. Priorización de la problemática pedagógica.
2. Formulación de los objetivos del PCI.
3. Elaboración de los Diseños Curriculares Diversificados (por área y grado).
4. Formulación del Plan de Estudios.
5. Formulación de los lineamientos sobre metodología, evaluación y tutoría

## Propuesta de Gestión

La propuesta de gestión es uno de los componentes del Proyecto Educativo Institucional. Se refiere a los aspectos de organización, administración y financieros que permiten plasmar la propuesta pedagógica.

Es el modelo y estilo de conducción, organización y funcionamiento de la institución educativa para el logro de sus objetivos institucionales, desde una perspectiva responsable y democrática.

Implica un trabajo organizacional que sostiene, dinamiza y operativiza la Propuesta Pedagógica. Propone modelos de gestión que respondan a la realidad, necesidades, expectativas y recursos de la institución educativa. Es, pues, la aplicación de las herramientas administrativas para elegir oportunidades respecto a concretar los objetivos previamente definidos de la Institución Educativa.

### PARA RECORDAR...

Gestionar es la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa. Estas acciones se realizan a través de procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente.

### ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?

La importancia de la propuesta de gestión radica en el hecho de que en las instituciones educativas permite:

- Articular otros componentes del PEI con los distintos elementos de la dimensión de la gestión escolar
- Desarrollar una cultura organizativa, democrática y eficiente con responsabilidades definidas y compartidas para contribuir con el desarrollo cualitativo de las instituciones educativas.

- Constituirse en un soporte de la política educativa, orientándola al logro del máximo nivel de eficiencia y eficacia.
- Sentar las bases para un proceso continuo de planificación estratégica centrada en los sujetos que integran la institución educativa.
- Aportar lineamientos de trabajo al equipo directivo sobre el sistema de participación y comunicación entre todos los actores de la comunidad.
- Generar sostenibilidad a los procesos pedagógicos de mejoramiento continuo de la calidad educativa.
- Propiciar que los miembros de la comunidad educativa desarrollen sus funciones en el marco de metas y objetivos individuales e institucionales.
- Evaluar en forma permanente, tanto los procesos como los resultados del servicio educativo, para identificar los logros, las dificultades y las posibles soluciones.

### CONSIDERACIONES

- **Los Principios de Gestión;** son los ejes orientadores de la gestión educativa y deben ser congruentes con la identidad institucional, se proponen los siguientes principios:
  - Gestión centrada en los alumnos.
  - Jerarquía y autoridad claramente definidas.
  - Determinación clara de quién y cómo se toman las decisiones.
  - Claridad en la definición de los canales de participación.
  - Ubicación del personal de acuerdo a su competencia y/o especialización.
  - Coordinación fluida y bien definida.
  - Transparencia y comunicación permanente.
  - Control y evaluación eficaces y eficientes para un mejoramiento continuo.
- **Los Objetivos Estratégicos;** Son el resultado de corto o largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la institución educativa. Son enunciados de acuerdo con las áreas específicas de trabajo.

- **La Estructura Organizativa;** viene a ser la manera en que los diferentes órganos e instancias de la organización escolar se interrelacionan, desarrollando determinadas funciones, estableciendo los niveles de participación y las responsabilidades en la toma de decisiones. Una estructura organizativa busca el desarrollo eficiente, armónico y democrático de la institución educativa.

La estructura organizativa de la institución educativa se puede expresar de la siguiente manera:

- Organigrama.
- Reglamento Interno
- Manual de organización y funciones. (actualmente no considerados)
- Manual de procedimientos administrativos.

La estructura organizativa de una institución educativa debe responder al logro de la propuesta pedagógica y por consiguiente al logro de la visión.

- **Los Procesos de Gestión;** son el conjunto de acciones de planeamiento, organización, dirección de la ejecución, control y evaluación necesarios para el eficiente desarrollo de los procesos pedagógicos.

Estos procesos se dan en tres áreas que son:

- Área administrativa.
- Área pedagógica.
- Área institucional.

En un proceso de gestión cada una de estas áreas aplica la siguiente secuencia de trabajo:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección ejecutiva.
- Coordinación.
- Control.

- **El clima institucional;** es el ambiente generado en una institución educativa a partir de las vivencias repetitivas y constantes de sus miembros. Estas percepciones tienen que ver con las actitudes, creencias, valores y motivaciones que cada uno tiene y se expresan en las relaciones personales y profesionales.

Un clima institucional favorable es fundamental para un funcionamiento eficaz, eficiente y sostenible de la institución educativa, así como para crear condiciones de convivencia holísticas.



## Unidad 10

## Proyectos Educativos

Los proyectos educativos son los instrumentos operativos para coadyuvar al logro de los objetivos de los planes estratégicos, en este caso del PEI por tratarse de un plan para la institución (mal llamado proyecto)

Existen proyectos de inversión y también los conocidos proyectos de innovación, que pueden también formularse considerando el árbol de problemas, para dar solución a los problemas concretos que afectan a un sector de la población.



Aplicación del Árbol de Problemas, para Identificar Aspectos Negativos que Afectan a un Sector de la Población Educativa.

El taller con la aplicación de la técnica lluvia de idea, es nuevamente adecuada para elaborar el proyecto, la diferencia radica en las actividades a ejecutar; cuando las actividades requieren financiamiento total o parcial con fondos del estado para actividades de inversión (temporal) le corresponde un proyecto de inversión pública denominado PIP. Para el caso de actividades permanentes que permitirán la innovación de procesos que mejorarán las actividades

educativas, le corresponde un proyecto de innovación y este puede ser financiado también por fuentes especiales del Ministerio de Educación (FONDEP).

## Proyectos de Innovación (PIN)



Cuando el proyecto se ideó, seguramente se pensó en la posibilidad de transformar un problema pedagógico en una potencialidad de la institución educativa. Una vez que el proyecto ha sido seleccionado y ganador, ahora toca pensar:

## ¿Cómo alcanzar el sueño de la transformación mediante la ejecución del proyecto?

La Ley General de Educación N° 28044 ha sido concebida con un amplio criterio del sentido y contenidos de la educación, definiéndola como “un proceso de aprendizaje y enseñanza que se desarrolla a lo largo de toda la vida y que contribuye a la formación integral de las personas y la sociedad en su función educadora. Rige todas las actividades educativas realizadas dentro del territorio nacional, desarrolladas por personas naturales o jurídicas o privadas...”

Mirado así, el proyecto es una oportunidad para implementar cambios en el diario quehacer de la IE y es deseable que estos cambios se conviertan en prácticas institucionalizadas.

Luego del diseño de proyectos seguimos los pasos para la gestión de proyectos de innovación educativa:

- **Primer paso:** Clarificamos que entendemos por gestionar un proyecto.
- **Segundo paso:** Nos organizamos como ejecutamos el proyecto.
- **Tercer paso:** Reajustamos el proyecto.
- **Cuarto paso:** Conocemos nuestra realidad – Línea de Base.
- **Quinto paso:** Elaboramos e implementamos nuestro plan de monitoreo.
- **Sexto paso:** Compartimos nuestros avances y logros con la comunidad.
- **Séptimo paso:** Evaluamos nuestro proyecto y lo incorporamos a nuestro quehacer educativo.

## Proyectos de Inversión Pública (PIP)



Una de las funciones del Estado, que es ejercida a través de los distintos niveles de gobierno, es la de satisfacer las necesidades públicas de los ciudadanos y promover su desarrollo. Para cumplir con dicha función, las entidades públicas planifican y priorizan una serie de acciones.

Entre todas éstas, aquellas que tienen como objeto crear, ampliar, modernizar o recuperar la capacidad generadora de bienes o prestadora de servicios, constituyen Proyectos de Inversión Pública. En este sentido, un Proyecto de Inversión Pública se convierte en un medio por el cual las políticas públicas se traducen en hechos reales que ayudan a satisfacer necesidades y promueven el desarrollo del país.

Al ser la Inversión Pública, una de las herramientas que utiliza el Estado para mejorar la calidad de vida de la población y considerando que los recursos que la componen son escasos; dicha utilización deberá someterse a un análisis que permita garantizar el mejor uso posible de los recursos en cuestión. Estos análisis o estudios se denominan Estudios de Pre-inversión y es la primera fase del ciclo de proyectos y constan de tres etapas: Perfil, Pre-factibilidad y Factibilidad.

El proyecto surge como una propuesta de solución a una problemática identificada en un proceso de planeamiento. La formulación del proyecto sólo debe realizarse luego de buscar optimizar los servicios a intervenir a través de medidas de gestión y/o gastos de capital menores.

El Perfil es la primera etapa de la fase de preinversión de un PIP y es de carácter obligatorio. El presente contenido mínimo será aplicable a aquellos Proyectos que sólo requieren un estudio de perfil para decidir su viabilidad, por lo que debe ser elaborado con información precisa para tomar adecuadamente la decisión de inversión.

En este sentido, el desarrollo del perfil deberá basarse en información obtenida de las visitas de campo (información primaria) y complementada con información secundaria.

La preparación de este estudio debe ser responsabilidad de un equipo multidisciplinario, en el que participan especialistas en los temas relacionados a la formulación del proyecto: evaluación social, aspectos técnicos, ambientales, gestión e implementación, entre otros.

## ASPECTOS GENERALES

### Nombre del Proyecto

Definir la denominación del proyecto, la cual debe permitir identificar el tipo de intervención, su objetivo y ubicación, debiéndose mantener durante todo el ciclo del proyecto.

### Unidad Formuladora y la Unidad Ejecutora

Colocar el nombre de la Unidad Formuladora, y el nombre del funcionario responsable de la formulación. Proponer la Unidad Ejecutora del proyecto, sustentando la competencia funcional y las capacidades operativas.

### Participación de las entidades involucradas y de beneficiarios

Consignar las opiniones y acuerdos de entidades involucradas y de los beneficiarios del proyecto respecto a su interés y compromisos de ejecución del proyecto; así como de su operación y mantenimiento.

### Marco de referencia

En este punto se deberá especificar los siguientes aspectos:

- Un resumen de los principales antecedentes del proyecto.
- Prioridad del proyecto y la manera en que se enmarca en los Lineamientos de Política Sectorial-funcional, los Planes de Desarrollo Concertados y el Programa Multianual de Inversión Pública, en el contexto nacional, regional y local.

## IDENTIFICACION

### Diagnóstico de la situación actual

Presentar un diagnóstico detallado de las condiciones actuales y pasadas de la producción o provisión de bienes y servicios, que contenga:

- Descripción de la situación actual basada en indicadores cuantitativos y cualitativos,
- Causas de la situación existente,
- Evolución de la situación en el pasado reciente,
- Población afectada y sus características,
- Describir las áreas afectadas.

Asimismo, se deberán identificar los peligros (tipología, frecuencia, severidad) que han afectado o pueden afectar a la zona en la que se ubica la infraestructura existente y la proyectada, respectivamente. Se deberá contar con información secundaria sobre probabilidad de ocurrencia de los peligros identificados.

### Definición del problema y sus causas

Especificar con precisión el problema central identificado. Determinar las principales causas que lo generan, así como sus características cuantitativas y cualitativas. Incluir el árbol de causas-problema-efectos.

### Objetivo del proyecto

Describir el objetivo central o propósito del proyecto, así como los objetivos específicos, los cuales deben reflejar los cambios que se espera lograr con la intervención. Incluir el árbol de medios-objetivo-fines.

### Alternativas de solución

Plantear las alternativas de solución al problema, teniendo en consideración las causas que las generan y los objetivos a alcanzar. Para la formulación de alternativas se deberá considerar el análisis del aprovechamiento u optimización de otras intervenciones existentes o previstas que coadyuven en la solución del problema planteado. Asimismo, se deberán señalar los intentos de soluciones anteriores.

Las alternativas de solución deben:

- i) Tener relación con el objetivo central;
- ii) Técnicamente posibles y pertinentes;
- iii) Corresponder a las competencias de la institución a cargo de la formulación, o haber logrado un acuerdo institucional con la institución competente.

## FORMULACION Y EVALUACION

### Análisis de la Demanda

Definir los bienes y/o servicios que serán intervenidos por el proyecto y que corresponden directamente con el problema identificado.

Determinar y analizar la demanda actual, en base a información primaria y secundaria, detallando los determinantes que la afectan.

- a. Definir el ámbito de influencia del proyecto y la población objetivo.
- b. Analizar la tendencia de utilización del servicio público a intervenir y los determinantes que la afectan.
- c. Describir las características generales de la demanda, las cuales deben ser concordantes con las características de los bienes o servicios que producirá el proyecto.
- d. Proyectar la demanda a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, señalando los parámetros y metodología utilizada.

#### Análisis de la Oferta

Determinar la oferta actual, identificar y analizar sus principales restricciones.

- Describir la oferta actual del bien o servicio, identificando los principales factores de producción (recursos humanos, infraestructura, equipamiento, gestión, entre otros).
- Señalar las dificultades o problemas que eventualmente estén impidiendo que la entidad oferente provea el bien o servicio adecuadamente. Identificar los factores de producción que generen restricción de oferta. Incluir un análisis comparativo de la situación actual con referencia a estándares nacionales, o internacionales si éstos no existieran.
- Determinar la oferta optimizada del bien o servicio en la situación sin proyecto, considerando los rendimientos de los principales factores de producción.

Proyectar la oferta optimizada a lo largo del horizonte de evaluación del proyecto, describiendo los supuestos utilizados.

#### Balance Oferta Demanda

Determinar la demanda actual y proyectada no atendida adecuadamente (déficit o brecha).

#### Planteamiento técnico de las alternativas

Describir las alternativas existentes para lograr el objetivo del proyecto.

Las alternativas pueden diferenciarse unas de otras en aspectos importantes como: localización, tecnología de producción o de construcción, tamaño óptimo, etapas de construcción y operación, vida útil del proyecto, organización y gestión, etc. Las alternativas deberán incluir acciones para reducir los probables daños y/o pérdidas que se podrían generar por la probable ocurrencia de desastres durante la vida útil del proyecto.

Determinar las metas a ser cubiertas por las diversas alternativas, con el sustento respectivo. Cada alternativa deberá señalar el requerimiento de consultorías, infraestructura, equipamiento, recurso humano simple y especializado y otros, necesarios para la implementación del proyecto.

Así mismo, se requiere que se adjunte información complementaria en los siguientes casos:

- i) En el caso de que el proyecto contemple intervenciones en infraestructura incluir información de los indicadores relevantes que reflejen la situación actual optimizada y la situación esperada con el proyecto, que permitan sustentar la intervención a realizar. De igual forma si se trata de intervenciones en equipamiento.
- ii) En el caso de que el proyecto contemple intervenciones en mejoras tecnológicas adjuntar información que permita analizar: a) vigencia tecnológica, b) posibilidades de contar con capacitación a usuarios, asistencia técnica durante la operación y mantenimiento; c) disponibilidad de recursos humanos especializados para su operación; d) describir las características y tendencias de los mercados de los principales insumos y factores productivos requeridos para producir el bien o servicio, e) describir las dificultades que podrían impedir que dichos insumos y factores productivos estén disponibles en las cantidades y calidades requeridos.
- iii) En el caso de que el proyecto contemple intervenciones en mejoras de capacidad humana y estructura institucional adjuntar

información que permita analizar la vinculación entre las intervenciones propuestas y los resultados esperados.

### Costos

Para la estimación del monto de inversión de cada alternativa, presentar los costos desagregados por componentes y rubros, precisando las cantidades y precios unitarios. En el caso de inversión en infraestructura, se deberá considerar el tipo de suelo, características de la topografía del terreno, disponibilidad o condiciones de traslado de insumos para la ejecución de la obra, entre otros.

En el caso de inversión en equipamiento, se deberá precisar las características técnicas básicas e incluir cotizaciones.

En el caso de inversión en capital humano o mejoras institucionales, estimar los costos de los especialistas que intervendrán.

Los costos de operación y mantenimiento deberán precisar los costos de personal, insumos y servicios más importantes, entre otros.

Estimar los costos de operación y mantenimiento de la situación “sin proyecto”, definida como la situación actual optimizada. Describir los supuestos y parámetros utilizados. Explicar porqué, si fuera el caso, no se ha logrado materializar una situación optimizada.

Determinar los costos incrementales de las diferentes alternativas, definida como la diferencia entre la situación “con proyecto” y la situación “sin proyecto”.

### Beneficios

Identificar, definir y sustentar los beneficios directos de la intervención.

Estimar los beneficios que se generarían por cada una de las diferentes alternativas del proyecto.

Estimar los beneficios que se generarían por las acciones o intervenciones de la situación actual optimizada.

Determinar los beneficios incrementales definidos como la diferencia entre la situación “con proyecto” y la situación “sin proyecto”.

### Evaluación Social

Se deberá realizar a precios sociales considerando los parámetros de evaluación señalados en la normatividad del SNIP.

Detallar los resultados de la evaluación social de las alternativas planteadas, aplicando uno de los siguientes métodos:

#### A. Metodología costo/beneficio

Aplicar esta metodología a los proyectos en los cuales los beneficios se pueden cuantificar monetariamente y, por tanto, se pueden comparar directamente con los costos. Los beneficios y costos que se comparan son los “incrementales”. Se deberán utilizar los indicadores de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

#### B. Metodología costo/efectividad

Aplicar esta metodología de evaluación sólo en el caso que no sea posible efectuar una cuantificación adecuada de los beneficios en términos monetarios. Esta metodología consiste en comparar las intervenciones que producen similares beneficios esperados con el objeto de seleccionar la de menor costo dentro de los límites de una línea de corte.

#### Análisis de Sensibilidad

Determinar los factores que pueden afectar los flujos de beneficios y costos. Analizar el comportamiento de los indicadores de rentabilidad de las alternativas ante posibles variaciones de los factores que afectan los flujos de beneficios y costos. Definir los rangos de variación de los factores que el proyecto podrá enfrentar sin afectar su rentabilidad social.

#### Análisis de Sostenibilidad

Detallar los factores que garantizan que el proyecto generará los beneficios y resultados esperados del proyecto a lo largo de su vida útil.

Deberá incluir los siguientes aspectos:

- a. Los arreglos institucionales previstos para la fase de operación y mantenimiento,
- b. La capacidad de gestión de la organización encargada del proyecto en su etapa de operación;
- c. Financiamiento de los costos de operación y mantenimiento, señalando cuales serían los aportes de las partes involucradas (Estado, beneficiarios, otros).
- d. La participación de los beneficiarios.

### Impacto ambiental

Identificar las variables ambientales que podrían ser afectadas positiva o negativamente por la intervención. Describir los impactos positivos y negativos del proyecto y el planteamiento de medidas de mitigación. Los costos de las medidas de mitigación deberán ser incluidos en el cálculo de costos de las diversas alternativas.

### Selección de alternativa

Seleccionar la alternativa de acuerdo con los resultados de la evaluación social, del análisis de sensibilidad y de sostenibilidad, explicitando los criterios y razones de tal selección.

Describir la alternativa seleccionada para producir las cantidades previstas de bienes o servicios, detallando la localización, tecnología de producción o de construcción y tamaño óptimo.

### Plan de Implementación

Detallar la programación de las actividades previstas para el logro de las metas del proyecto, indicando secuencia y ruta crítica, duración, responsables y recursos necesarios. Incluir las condiciones previas relevantes para garantizar el inicio oportuno y adecuado de la ejecución.

### Organización y Gestión

En el marco de los roles y funciones que deberá cumplir cada uno de los actores que participan en la ejecución así como en la operación del proyecto, analizar la capacidades técnicas, administrativas y financieras para poder llevar a cabo las funciones asignadas.

Los costos de organización y gestión deben estar incluidos en los respectivos presupuestos de inversión y de operación.

Se deberá recomendar la modalidad de ejecución (contrata, administración directa) más apropiada para cada uno de los componentes de la inversión, sustentando los criterios utilizados.

En aquellos proyectos que contemplen la ejecución de obras por Administración Directa, se deberá sustentar que la Unidad Ejecutora responsable de su ejecución cuente con el personal técnico administrativo, los equipos necesarios y la capacidad operativa para asegurar el cumplimiento de las metas previstas. La Entidad debe demostrar que el costo total de la obra a

ejecutarse por Administración Directa, será menor que si se ejecutara por contrata, tomando como referencia costos de proyectos similares.

### Matriz de marco lógico para la alternativa seleccionada.

Se presentará la matriz definitiva del marco lógico de la alternativa seleccionada, en la que se deberán consignar los indicadores relevantes y sus valores actuales y esperados, a ser considerados en la etapa de seguimiento y evaluación ex post.

## CONCLUSION

Mencionar las alternativas priorizadas y recomendar la siguiente acción a realizar con relación al ciclo de proyecto.

## ANEXOS

Incluir como anexos cualquier información que precise algunos de los puntos considerados en este perfil.

## Plan de Mejoramiento

El termino educación se refiere a el acto de transmitir los conocimientos de una generación a otra, desde los comienzos de la humanidad como una agrupación de seres humanos con la capacidad de pasar sus conocimientos a través de las sucesivas generaciones, podemos hablar de una especie con el intelecto necesario y suficiente para permitir su propio crecimiento.

Desde hace un cierto intervalo de tiempo todo el planeta ha estado buscando la posibilidad de pensar que su actuación cae dentro de los limites que la sociedad marca como un excelente trabajo de calidad en sus respectivos limites de desarrollo.

Calidad ¿Cual es su significado? La podríamos definir como la manera de ser de una persona o de una cosa o de una institución. La obligación de los encargados de transmitir los conocimientos hacia las generaciones actuales es buscar la manera de que nuestros educandos busquen la manera de aceptar los condicionantes que

nosotros como generaciones anteriores les estamos en ese momento imponiendo ya sea en forma consciente o inconsciente.

La OCDE define la educación de calidad como aquella “que asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y aptitudes necesarias para equipararles para la vida adulta”

Todos los que estamos encargados de la transmisión de conocimientos de una generación a otra estamos obligados a dar nuestro mejor esfuerzo para que las generaciones futuras tengan una mejor posibilidad para poder crecer en mejores condiciones tanto de ellos mismos como de sus respectivas familias.

En nuestro continente estamos acostumbrados a que en cada una de las diferentes naciones se valoran diferentes consideraciones en los respectivos sistemas de educación según sea la nación que nos interesa en ese momento, sin considerar que la calidad educativa debería de ser exactamente igual en todos los países de nuestro continente hermano.

Cuando pensamos en una actuación de calidad debemos de pensar en la manera de evaluar esa actuación para saber hasta dónde estamos llegando en nuestro quehacer diario. El ser humano es un animal de ejemplos, estamos acostumbrados a realizar nuestra vida diaria conforme a lo que observamos con respecto a nuestros semejantes en cuanto a su forma de comportarse, para de esta manera desarrollar toda nuestra existencia, no solamente el día de ayer sino toda nuestra existencia.

Los docentes somos los más obligados a buscar todas las formas de crecer en nuestro yo interno para poder estar en condiciones de ayudar a las generaciones futuras a desarrollar todas sus capacidades para poder estar en posibilidades de crecer culturalmente en su beneficio y de su allegados.

La obligación de las instituciones educativas es proporcionar a los jóvenes estudiantes las armas suficientes tanto cuantitativamente como cualitativamente para estar en posibilidades de poder competir en igualdad de condiciones con otros involucrados en la misma meta o finalidad.

Dentro de una institución educativa la mayor responsabilidad recae sobre los docentes en el sentido de la trasmisión de los conocimientos de la diferentes asignaturas que un nivel educativo exige a sus educandos, sin embargo el principal problema reside precisamente en que desconocemos cual es la responsabilidad que le corresponde a dado uno de los involucrados en el quehacer educativo en nuestro país.

Dentro de los aspectos que involucran a una educación de calidad podemos enumerar un sin número de condicionantes que involucran a diferentes aspectos que se refieren a la misma problemática.

Podemos pensar en tres aspectos directamente involucrados en este sentido: capacidad del alumno, capacidad del maestro y capacidad de la institución. En estos tres aspectos se encuentra resumida toda la problemática de la calidad educativa en nuestro país, y en la medida en que nosotros como docentes, cambiemos nuestra forma de pensar estaremos en condiciones de elevar nuestra calidad educativa.

Quienes estamos involucrados en la tarea educativa y no nos hemos dado cuenta de ello, podemos pensar en alumnos, padres de familia, sindicatos, empresas, sociedad, estado, nación, etc.

Generalmente se piensa que cuando el alumno falla en sus asignaturas la culpa recae en dos posibles aspectos: el alumno mismo o el maestro, sin embargo en la mayor parte de las ocasiones, nos encontramos que la problemática es mucho más compleja y no podemos cerrar nuestro pensamiento en este sentido.

La calidad educativa involucra a una serie de factores que nos van a permitir desarrollar nuestra función en las mejores condiciones para nuestros educandos de acuerdo a las capacidades de cada uno de los grupos que manejamos en una institución educativa.

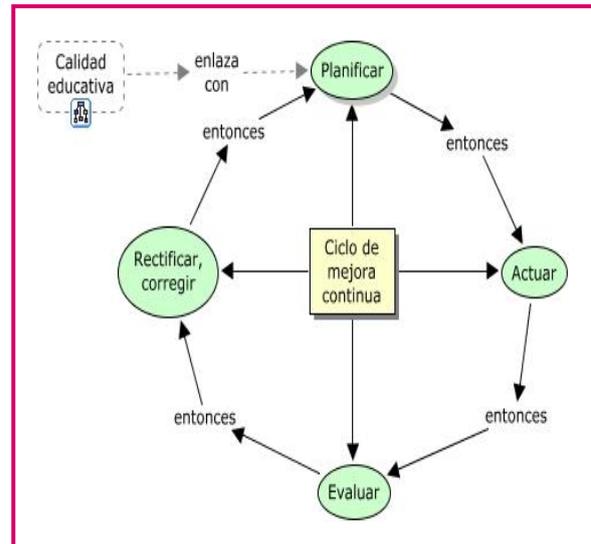
Cada institución educativa tendrá sus propias necesidades, y aunque no podemos generalizar en nuestro país, creo que debemos de uniformar criterios en ese sentido para estar en condiciones de evaluar en mejores condiciones nuestro propio trabajo.

El sistema educativo de nuestro país tiene la obligación moral de posibilitar a nuestros jóvenes para obtener un reconocimiento en cuanto a los estudios realizados, de acuerdo a cada una de las instituciones educativas que existen en nuestro país.

La obligación de el sistema educativo en los países de nuestro continente latinoamericano es proporcionar una oportunidad a los jóvenes de las generaciones actuales la posibilidad de prepararse intelectualmente para su propia superación, aunque esto no basta para crear una sociedad más justa ni nos da la posibilidad de obtener un pueblo más educado en lo general.

La sociedad está actualmente reclamando una educación de calidad en todos los aspectos, aunque por desgracia en la mayoría de los casos la misma sociedad desconoce cuáles son los aspectos prioritarios a evaluar para poder decir que se cuenta con una educación de calidad en nuestras escuelas, los que nos encontramos inmersos en la labor educativa en muchas ocasiones desconocemos también cuales son los conceptos que debemos de vigilar para estar en condiciones de considerar como un trabajo de calidad a la labor que se realiza día con día en las aulas escolares en apoyo a los estudiantes que nos lo solicitan.

Nuestro sistema educativo se encuentra inmerso en una sociedad cambiante que le exige un proceso de reforma continua con la finalidad de buscar los mejores resultados en beneficio de los jóvenes, a sabiendas de que un buen resultado en el proceso educativo se verá reflejado en toda la sociedad de nuestro país.



El Plan de Mejoramiento es una herramienta que permite formular acciones y estrategias para superar los fallos existentes, los mismos que están relacionados a la calidad del servicio educativo, los pasos a seguir para su elaboración es:

**Primero:** partir de una autoevaluación o condiciones previas.

**Segundo:** contar con agentes o personas implicadas.

**Tercero:** Realizar un taller con la técnica de lluvia de ideas para identificar los cuellos de botella o fallos existentes en la institución educativa.

**Cuarto:** Articular un plan de mejoramiento.

**Quinto:** Evaluar los efectos de la ejecución del plan de mejoramiento.

Todos estos pasos serán exitosos siempre y cuando los indicadores presenten claridad y cumplan con las características de un buen indicador (calidad, cantidad, tiempo y espacio).

### PRINCIPIOS DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO.

- Derivado de un proceso de autoevaluación o diagnóstico.

- Realista y vinculado a las necesidades sentidas y expresadas por las personas involucradas.
- Concreto y sencillo en su planteamiento.
- Planificado en un proyecto articulado.
- Con responsabilidades fijadas, sin olvidar que se estructura en un marco de colaboración.
- Con el propósito de integrar a las actividades de la institución.
- Ser factibles (financiera, técnica y administrativamente).
- Estas fundamentadas en información concreta.
- Guardar coherencia con los otros instrumentos de gestión.
- Estar dirigidas a diferentes áreas que presentan fallos.
- Ser de conocimiento por los involucrados.
- Las acciones y estrategias deben ser creativas.
- Susceptibles a medición.

## ELEMENTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

- Las áreas de mejora que se van a trabajar.
- Los objetivos que se desean conseguir de manera cuantitativa y conocer el estado actual.
- Las acciones de mejora que se van a realizar.
- Las tareas concretas que se van a desarrollar en cada actividad
- Las personas responsables de las tareas
- La temporalización, cuando se van a realizar las tareas
- Indicadores de logros
- Los medios de verificación del logro
- Los resultados esperados, el impacto.

## ASPECTOS QUE SE SUGIERE DEBE COMPRENDER LA AUTOEVALUACIÓN DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

### Gestión Institucional

1. Coherencia del PEI con las políticas educativas nacionales de desarrollo humano, nacional, regional y local y calidad educativa
2. Construcción del PEI y compromiso de la comunidad educativa.

3. Concreción del PEI en los procesos de organización y ejecución institucional
4. Evaluación de la aplicación del PEI
5. Liderazgo de los directivos, articulación de planes, proyectos y acciones, estrategia pedagógica, uso de información para la toma de decisiones, seguimiento y autoevaluación.
6. Funcionalidad de la estructura organizativa de la I.E.
7. Orientaciones de la política administrativa
8. Asignación de cargos y responsabilidades
9. Evaluación de la funcionalidad organizativa
10. Relación institucional con los padres de familia
11. Instancias de Participación: CONEI, APAFAS

### Gestión Pedagógica

1. Proyecto Curricular Institucional relacionado con las demandas sociales
2. Diseño curricular: Plan de estudios, enfoque metodológico, recursos para el aprendizaje, jornada escolar, concepción y formas de evaluación del aprendizaje.
3. Prácticas pedagógicas: Uso articulado de los recursos y los tiempos para el aprendizaje
4. Gestión de aula: Relación y estilo pedagógico, programación de clases y evaluación en el aula
5. Seguimiento a los resultados académicos y a los egresados, uso pedagógico de las evaluaciones internas y externas, actividades de recuperación y apoyos pedagógicos adicionales para estudiantes con dificultades de aprendizaje.
6. Concepción del quehacer educativo y valoración del rol docente
7. Innovaciones realizadas por los docentes
8. Participación de padres de familia en actividades académicas.

### Gestión Administrativa

1. Procesos de matrícula, certificados de estudios
2. Cultura Institucional: Comunicación, trabajo en equipo, reconocimiento de logros, identificación y divulgación de buenas prácticas.

3. Clima Institucional: Pertenencia y participación, ambiente físico, actividades extracurriculares, bienestar de los alumnos y manejo de conflictos.
4. Relaciones con instituciones y autoridades regionales y locales
5. Actitud innovadora del personal
6. Selección del personal docente y evaluación del desempeño docente
7. Asignación de cargos y responsabilidades
8. Normatividad de los procesos administrativos, oportunidad y calidad de los servicios
9. Idoneidad del personal encargado de los procesos administrativos
10. Generación de recursos propios, manejo de libros contables
12. Suficiencia de espacios físicos
13. Administración de la planta física y de los recursos: Mantenimiento de la infraestructura educativa, adquisición de útiles de oficina y material educativo, mantenimiento de equipos, seguridad y protección.
14. Prevención de riesgos físicos y psicosociales, programas de prevención y seguridad
15. Otros

## INSTRUMENTOS DE CONTROL DE CALIDAD

Los Instrumentos para identificar los Fallos de Calidad (Diagrama Causa – Efecto, Diagrama de Pareto, Diagrama de Control Estadístico de Calidad).

### ¿Cómo elaborar un diagrama de Pareto?

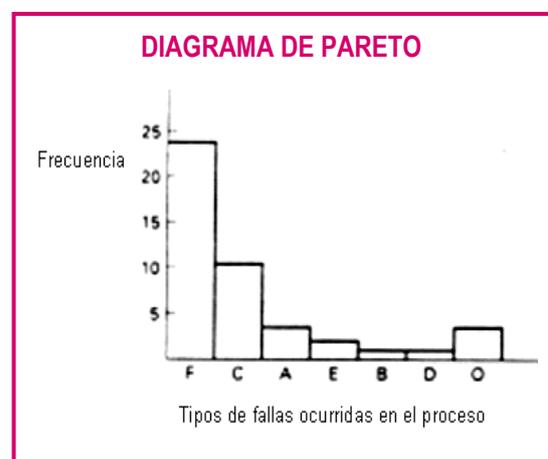
Partiendo de los descubrimientos del célebre economista y sociólogo italiano Vilfredo Pareto El diagrama de Pareto es una comparación ordenada de factores relativos a un problema. Esta comparación nos va a ayudar a identificar y enfocar los pocos factores vitales diferenciándolos de los muchos factores útiles. Esta herramienta es especialmente valiosa en la asignación de prioridades a los problemas de calidad, en el diagnóstico de causas y en la solución de las mismas, el diagrama de Pareto se puede elaborar de la siguiente manera:

1. Cuantificar los factores del problema y sumar los efectos parciales hallando el total.
2. Reordenar los elementos de mayor a menor.
3. Determinar el % acumulado del total para cada elemento de la lista ordenada.
4. Trazar y rotular el eje vertical izquierdo (unidades).
5. Trazar y rotular el eje horizontal (elementos).
6. Trazar y rotular el eje vertical derecho (porcentajes).
7. Dibujar las barras correspondientes a cada elemento.
8. Trazar un gráfico lineal representando el porcentaje acumulado.
9. Analizar el diagrama localizando el "Punto de inflexión" en este último gráfico.

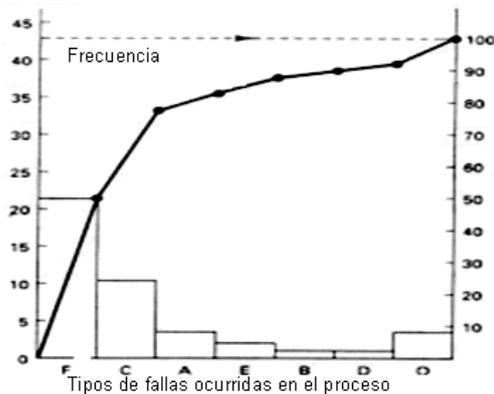
Se ha llegado a verificar la regularidad con la que se dan en las distintas actividades y fenómenos sociales y productivos, el hecho de que unos pocos factores son responsables de la mayoría de los sucesos, en tanto que el resto mayoritario de los elementos o factores generan o poseen escasos efectos, es lo que más comúnmente se cataloga como los "pocos vitales y los muchos triviales".

Así en procesos tradicionales de producción podemos tener que el 20% de las causas de imperfecciones o fallas originan o son responsables de entre un 70 y 80% de los defectos detectados. Y al revés, un 80% de las restantes causas generan tan sólo entre un 30 y 20% de los defectos.

Que importancia tiene ello? Pues bien, permite atacar unas pocas causas generando un importante impacto total.



### DIAGRAMA DE PARETO



### ¿Cómo elaborar un diagrama de Ishikawa?

El diagrama de Ishikawa conocido también como causa-efecto, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Los Errores comunes son construir el diagrama antes de analizar globalmente los síntomas, limitar las teorías propuestas enmascarando involuntariamente la causa raíz, o cometer errores

tanto en la relación causal como en el orden de las teorías, suponiendo un gasto de tiempo importante. El diagrama se elabora de la siguiente manera:

1. Ponerse de acuerdo en la definición del efecto o problema.
2. Trazar una flecha y escribir el "efecto" del lado derecho.



3. Identificar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal.
4. Identificar las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, así como las causas terciarias que afectan a las secundarias.
5. Asignar la importancia de cada factor.
6. Definir los principales conjuntos de probables causas: materiales, equipos, métodos de trabajo, mano de obra, medio ambiente (5 M's).
7. Marcar los factores importantes que tienen incidencia significativa sobre el problema.
8. Registrar cualquier información que pueda ser de utilidad.

### DIAGRAMA CAUSA EFECTO

