



PLANEACIÓN EDUCATIVA

MAESTRÍA EN PSICOPEDAGOGÍA

Primer Cuatrimestre

Octubre de 2021

D. Ed. JOSÉ MANUEL ORTIZ SÁNCHEZ

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes

que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

Visión

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Pasión por Educar”

Balam



Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

Planeación educativa

Objetivo de la materia:

Incorporar las diferentes aproximaciones que sobre la educación se han elaborado, de manera que ubique y encuadre conceptualmente su práctica educativa y del mismo modo adquirirá conocimientos a través del análisis, estudio e inferencias conceptuales de las diferentes teorías que en educación existen como las propuestas más destacadas que continúan vigentes e influyentes en nuestros sistemas educativos y con actitud reflexiva.

Unidad III

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ETAPAS

- 3.4 Factores internos a) Fortalezas, debilidades
- 3.5 Factores externos a) Riesgos y oportunidades
- 3.6 Tipos de estrategias: directiva, operativa y competitiva
- 3.7 Diseño y jerarquización de estrategias

Unidad IV

PLANEACIÓN OPERATIVA

- 4.1 Niveles
- 4.2 Condiciones y requerimientos para la instrumentación
- 4.3 Coordinación e integración
- 4.4 responsables de la ejecución, seguimiento y control
- 4.5 Calendarización
- 4.6 Monitoreo
- 4.7 Definición de mecanismos de evaluación
- 4.8 Principales obstáculos para la instrumentación

Criterios de evaluación:

No	Concepto	Porcentaje
1	Trabajos	60%
2	Evaluación	40%
Total de Criterios de evaluación		100%

UNIDAD III PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SUS ETAPAS

3.4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con las que cuenta una empresa e identifica sus fortalezas y debilidades para establecer objetivos en base a dichos recursos y formular estrategias.

La naturaleza de una auditoría interna

Todas las empresas poseen fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de negocios. Ninguna empresa es igual de fuerte o débil en todas las áreas; por ejemplo, Maytag es reconocida por su excelente producción y su diseño de productos, mientras que Procter & Gamble es conocida por su magnífica mercadotecnia. Las fortalezas y las debilidades internas, junto con las oportunidades y las amenazas externas y una declaración de la misión definida, proporcionan una base para establecer objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades. La figura 4-1 ilustra la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica.

Fuerzas internas clave

En un texto sobre política de negocios no es posible revisar a profundidad todo el material presentado en cursos como mercadotecnia, finanzas, contabilidad, dirección, manejo de sistemas de información y producción y operaciones, pues existen muchas subáreas dentro de estas funciones, como el servicio al cliente, las garantías, la publicidad, el empaque y el establecimiento de precios por medio de la mercadotecnia.

Las áreas funcionales de negocios difieren, por supuesto, en los distintos tipos de empresas, como hospitales, universidades y oficinas gubernamentales; por ejemplo, en un hospital, entre las áreas funcionales están la cardiología, la hematología, la enfermería, el mantenimiento, el apoyo médico y las cuentas por cobrar. Las áreas funcionales de una universidad incluyen programas deportivos, bolsa de trabajo, residencias estudiantiles, recaudación de fondos, investigación académica, consejería y programas extramuros. En las grandes empresas, cada división tiene ciertas fortalezas y debilidades.

Las fortalezas de una empresa, que otros competidores no pueden imitar, se denominan *capacidades distintivas*. La creación de ventajas competitivas implica el aprovechamiento de las capacidades distintivas; por ejemplo, 3M explota su capacidad distintiva en investigación y desarrollo por medio de la fabricación de una amplia gama de productos innovadores. Las estrategias se diseñan en parte para reducir las debilidades de una empresa, convirtiéndolas en fortalezas y quizá incluso en capacidades competitivas.

Algunos investigadores destacan la importancia de la parte de la auditoría interna del proceso de dirección estratégica comparándola con la auditoría externa. Robert Grant concluyó que la auditoría interna es más importante al afirmar que:

En un mundo donde las preferencias de los clientes son volátiles, la identidad de éstos es cambiante y las tecnologías para satisfacer sus necesidades evolucionan en forma constante, una orientación externa no ofrece un fundamento seguro para formular una estrategia a largo plazo. Cuando el ambiente externo está en un estado de cambio, los propios recursos y las capacidades de la empresa constituyen una base mucho más estable para definir su identidad. Por lo tanto, la definición de una empresa en términos de lo que es capaz de hacer ofrece una base más duradera para la estrategia que cuando se define con base en las necesidades que la empresa intenta satisfacer.

El proceso de realizar una auditoría interna

El proceso de realizar una *auditoría interna* es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los gerentes y empleados que representan todas las áreas de la organización necesitan participar en la determinación de las fortalezas y las debilidades de la empresa. La auditoría interna requiere la recolección y la asimilación de información sobre las operaciones de dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (IyD) y sistemas de información de la gerencia de la empresa. Los factores clave deben clasificarse según se describió en el capítulo 3, de tal manera que las fortalezas y las debilidades más importantes de la empresa se determinen de manera colectiva.

En comparación con la auditoría externa, el proceso de llevar a cabo una auditoría interna ofrece más oportunidades a los participantes para entender la forma en que sus trabajos, departamentos y divisiones se acoplan a la empresa en conjunto. Éste es un gran beneficio porque los gerentes y empleados se desempeñan mejor cuando comprenden cómo sus trabajos afectan otras áreas y actividades de la empresa; por ejemplo, cuando los gerentes de mercadotecnia y manufactura analizan en equipo los problemas relacionados con las fortalezas y las debilidades internas, adquieren una mejor comprensión de los asuntos, problemas, intereses y necesidades de todas las áreas funcionales. En las empresas donde no se aplica la dirección estratégica, los gerentes de mercadotecnia, finanzas y manufactura no se relacionan entre sí de manera significativa. Así, la realización de una auditoría interna es un medio o foro excelente para mejorar el proceso de comunicación en la empresa. Comunicación podría ser la palabra más importante en la gerencia.

Para llevar a cabo una auditoría interna se requiere recolección, asimilación y evaluación de la información sobre las operaciones de la empresa. Los factores importantes para el éxito, que consisten tanto en las fortalezas como en las debilidades, se identifican y clasifican según se analizó en el capítulo 3. William King afirma que un equipo operativo de gerentes de distintas unidades de la empresa, apoyado por el personal, debe estar a cargo de la determinación de las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes que influyen en el futuro de la empresa, y comenta:

La obtención de conclusiones sobre las 10 a 20 fortalezas y debilidades más importantes de la empresa es, como sabe cualquier gerente experimentado, una tarea difícil cuando involucra a gerentes que representan diversos intereses y puntos de vista de la empresa.

La elaboración de una lista de 20 páginas con las fortalezas y las debilidades podría ser relativamente fácil, pero una lista de las 10 a 15 más importantes implica mucho análisis y negociación. Esto es cierto debido a los juicios que se requieren y al impacto que una lista de este tipo producirá de manera inevitable al utilizarse en la formulación, implantación y evaluación de las estrategias.

3.5. FACTORES EXTERNO

Con este análisis se crea una lista de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa.

El objetivo es identificar las principales variables que ofrezcan respuestas prácticas. Las empresas deben responder a los factores de manera ofensiva y defensiva, por medio de la formulación de estrategias que aprovechen las oportunidades externas o que reduzcan el impacto de las amenazas potenciales.

3.5 FACTORES EXTERNOS

El entorno externo se entiende como una restricción básica sobre las acciones de un gerente.

Las fuerzas externas se dividen en cinco categorías principales:

3. F. económicas
4. F. sociales, culturales, demográficas y ambientales
5. F. políticas, gubernamentales y legales
6. F. tecnológicas
7. F. competitivas

Estos factores son considerados como el macro entorno de las organizaciones, y con ellos se analizan las oportunidades y amenazas de la empresa.

Existen varias herramientas de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y en consecuencia, la posición potencial y dirección de un negocio, el análisis FODA.

3.6 TIPOS E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La estrategia implica elecciones, tomar unos caminos y descartar otros. Así, las soluciones de compromiso que tratan de evitar la toma de posición suelen ser castigados duramente. Estas elecciones permiten apreciar que las decisiones de segmentación, posicionamiento y diferenciación son vitales en la estrategia. Como también lo es decidir y cultivar meticulosamente las capacidades necesarias para desarrollarla. El propósito de la estrategia es mejorar la posición respecto a los competidores. En el caso de las administraciones e instituciones no lucrativas pasa por desarrollar en profundidad su misión de una forma eficiente en costes. En el de las empresas pasa por construir y utilizar una ventaja competitiva que les permita satisfacer mejor a los clientes y retribuir mejor a sus accionistas. Las estrategias se conciben pensando en desplegarlas durante un periodo determinado, el horizonte de planificación.

3.6.1 ESTRATEGIA DIRECTIVA

La estrategia directiva trata sobre el manejo del conjunto de negocios en los que la organización interviene o pudiera intervenir, cuyo propósito central es ganar ciertas ventajas que no se tendrían si cada negocio se manejara por separado. Además del flujo físico del producto, es de interés pensar en los flujos de información (existencias, preferencias del cliente, etc.), promoción, servicio y pagos.

3.6.2. ESTRATEGIA OPERATIVA

A partir de los años 80 toma gran fuerza un movimiento que plantea que la base del dominio competitivo se ubica al interior de las firmas, en especial en el manejo de los procesos productivos y en la administración de la fuerza de trabajo, lo que ha dado lugar a una combinación de calidad, productividad y precio de indudable poder.

Como parte de esta corriente, se ha articulado un amplio cuestionamiento hacia las formas convencionales de la planeación estratégica por su desfase de la acción y contra las viejas organizaciones que se califican como burocráticas, autoritarias, faltas de comunicación, etc., por lo que se marca la necesidad de un cambio fundamental.

Así, se constituye todo un culto con la explosión de libros, cursos y propuestas sobre las calidades, reingeniería, justo a tiempo, excelencia, liderazgo, desarrollo organizacional, etc., en las que reiteradamente se hace referencia a la ruptura de paradigmas y modelos pasados para entrar a una vida en rosa plena de éxitos.

3.6.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

En cierto sentido el producto juega un papel de enlace entre oferta y demanda, por lo que el éxito al que se hace referencia está condicionado por la capacidad de la empresa para superar a la competencia y desde luego, por la bondad del producto desde la perspectiva del cliente.

En estos términos, la concepción de la estrategia competitiva descansa en el análisis de tres partes clave:

- *Sector industrial: Naturaleza de los rivales y capacidad competitiva*
- *Mercado: Necesidades y preferencias del consumidor*
- *Perfil del producto: Precio, calidad, servicio, etc.*

3.6.4 ELECCIÓN DE ESTRATEGIA

Es elaborar la misión, detectar oportunidades y amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, y establecer objetivos.

Implementación: la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera q permita ejecutar las estrategias formuladas.

3.7. DISEÑO Y JERARQUIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ésta herramienta es quizás el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias.

Las matrices estratégicas son representaciones que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de los objetivos perseguidos, las circunstancias del entorno y los recursos y capacidades de la empresa.

3.7.1. DIEZ MÉTODOS PARA SELECCIONAR LA ESTRATEGIA:

- 1- Listados: recordatorios para encontrar información
- 2- Estudio de la competencia
- 3- Autodiagnóstico: FODA
- 4- Análisis de la actividad: lo que se sabe hacer
- 5- Análisis de la vocación: lo que se quiere hacer
- 6- Matrices estratégicas: BCG o McKensey
- 7- Análisis morfológico: se basa en la dirección de procesos
- 8- Método de los escenarios: predecir el futuro
- 9- Método del mantenimiento de la posición
- 10- Técnicas del ajedrez: busca acciones – reacciones

3.7.2. ETAPA 1: DE LOS INSUMOS.

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

3.7.3. ETAPA 2: DE LA ADECUACIÓN.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG, por sus siglas en inglés), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

3.7.4. ETAPA 3: DE LA DECISIÓN

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategas, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por tanto, los estrategas deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.

UNIDAD IV PLANEACIÓN OPERATIVA

La **planificación operativa** es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.

Los objetivos, estrategias, resultados esperados, indicadores y recursos necesarios de la planificación operativa son de corto plazo, generalmente un año, y se derivan de la planificación estratégica donde se formulan el Plan Global de Inversiones, el marco lógico y la estrategia de ejecución; así como de la identificación de demandas con los usuarios (as) del proyecto.

El **Plan Operativo Anual (POA)** es el principal instrumento utilizado en la planificación para presentar de manera agregada la información que se genera de la planificación operativa de un proyecto, con periodicidad de un año o menos. Las actividades programadas y los recursos se pueden dividir por trimestres o semestres para facilitar la ejecución y el seguimiento a las mismas.

Se da por supuesto que el POA es el instrumento donde se detalla el presupuesto correspondiente al año en curso, según las distintas categorías de gasto y fuentes de financiamiento, se formula en estrecha coordinación con la planificación de las actividades.

En proyectos diseñados para responder a la demanda de usuarios (as), las actividades y metas del POA serán para responder a esas demandas formuladas por los usuarios (as), según la metodología de intervención definida y este contendrá información sobre los recursos requeridos y acciones necesarias a realizar para alcanzar los objetivos. Por esta razón, la participación activa de los usuarios (as) y otros actores vinculados a la ejecución del proyecto es determinante.

La **planificación estratégica** es un aspecto central del proceso de la organización de la ejecución del proyecto. Permite definir las orientaciones básicas de trabajo de todas las entidades participantes de la ejecución. Resultado de su aplicación se establecen principios, valores y procesos que deben cumplir los participantes en un proyecto, para alcanzar los objetivos y resultados planeados. En este sentido, la estrategia resultante es el elemento normativo de todo el proyecto.

El **Plan Global de Inversiones** es un instrumento de planificación a largo plazo. Su análisis permite conocer la racionalidad de los objetivos en función de los recursos disponibles; también permite conocer y ajustar la distribución de recursos en el tiempo, el peso de cada una de las categorías de gasto y su vínculo con los objetivos del proyecto. Es un instrumento básico para realizar el seguimiento financiero del proyecto.

El **marco lógico** es un instrumento metodológico que se emplea principalmente en las etapas de diseño y evaluación del proyecto y que permite la elaboración de manera coherente y articulada de los componentes centrales de la propuesta de proyecto.

4.1 Niveles Objetivos y productos

La planificación operativa sirve de guía principal para la gerencia del proyecto en la conducción de actividades, uso y asignación de recursos en un periodo determinado. La planificación operativa establece qué iniciativas y cambios el proyecto quiere obtener, con quiénes y por qué. Provee elementos para la definición de 3 niveles: (i) métodos de intervención para la prestación de servicios en forma diferenciada, según las demandas y tipología de usuarios (as), respetando principios de equidad de género; (ii) mecanismos para incorporar otros actores en la ejecución del proyecto (iii) mecanismos para el fortalecimiento de la capacidad gerencial y administrativa del personal de la Unidad del Proyecto (UP), así como de las organizaciones de usuarios (as) y de las entidades prestadoras de servicios.

Los principales productos de la planificación operativa son:

El Plan, que para períodos comprendidos en un año calendario, se conoce como Plan Operativo Anual (POA). Comprende los objetivos, metas, estrategias de ejecución y actividades para el año correspondiente de ejecución. En este POA además, se especifican para cada actividad, las entidades responsables de la ejecución, los recursos que se van a asignar y los indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de las actividades.

Para años subsiguientes al año inicial, el presupuesto anual estimado que requiere la institución ejecutora con mucha antelación al inicio del año correspondiente, donde se establecen las necesidades de los usuarios (as), basados en la experiencia en la ejecución de actividades. Esas demandas de recursos se cotejan con la disponibilidad real, para fijar los fondos efectivos.

Indicadores para el sistema de seguimiento y evaluación del proyecto

Las actualizaciones del manual de operaciones del proyecto, el marco lógico y el Plan Global de Inversiones.

4.2 condiciones y Requisitos Para instrumentación

Para la planificación operativa inicial del proyecto (año 0) y de los años siguientes se deben reunir las siguientes condiciones:

La Unidad del Proyecto (UP) se ha constituido con al menos el Director, encargados de componentes y un encargado de planificación y seguimiento y el administrador.

La inducción interna se ha completado. El personal de la UP conoce los objetivos, formas de intervención del proyecto, las características de la población objetivo y de la zona de influencia.

Se ha realizado la planificación estratégica y se dispone de los productos generados de la misma: estrategias de ejecución, marco lógico, caracterización de la población objetivo y plan global de inversiones, como base y marco de referencia.

La relación con las diferentes instancias externas vinculadas con la preparación y ejecución del POA (Ministerio de Finanzas, entidad ejecutora, financiadores, institución cooperante y administradora) se ha establecido.

El proyecto ha definido las funciones de la instancia o encargado de planificación, seguimiento y evaluación del proyecto (PSE), que está incorporado dentro de la estructura formal de la UP.

El personal de la UP cuenta con capacidades demostradas y experiencia para conducir el proceso de planificación.

Se tienen a disposición los recursos necesarios para la operación del primer año o parte de este, que corresponde al año fiscal de inicio estimados, con base en la experiencia del personal de la UP y la información de los documentos del proyecto.

La relación de pari passu entre fondos nacionales y externos se refleja en el presupuesto anual, por programa ejecutor y por rubro de la contabilidad gubernamental.

En la práctica, es posible que no todos los requisitos se cumplan. En ciertos casos, el presupuesto del POA inicial podrá ser preparado sin la presencia del equipo de la UP, si este no se ha conformado en el momento en que el presupuesto del proyecto fue requerido por las autoridades del Ministerio de Hacienda, para su inclusión en el presupuesto nacional. En estos casos las estimaciones de asignación de fondos pueden diferir de la capacidad de ejecución del primer año de manera significativa.

4.3 Principios centrales Para coordinación e integración

La planificación operativa se basa en los siguientes principios:

Principio	Descripción
Participativo	Se involucra activamente a diferentes actores, como comunidades y organizaciones de pequeños (as) productores (as), prestadoras de servicios, etc.), para identificación de demandas y toma de decisiones.
Basada en las demandas	La planificación operativa responde a las demandas identificadas por los usuarios (as) en procesos previos de identificación y análisis de necesidades.
Integra plan - presupuesto	Armoniza las actividades programadas, buscando la eficiencia en la asignación de los recursos.
Dinámica	Actualiza las actividades del POA, velando porque la planificación operativa se ajuste a los diferentes cambios del contexto, demandas, presupuesto, etc.
Basada en resultados	Parte del seguimiento y evaluación de los resultados del período anterior para proponer las actividades del año siguiente.

4.4 Participantes y Responsabilidades de Seguimiento y control

Los participantes durante el proceso de planificación operativa son:

Participante	Responsabilidades
Director (a)	Es responsable del buen desarrollo de todo el proceso en coordinación con el encargado (a) de planificación y seguimiento y el administrador (a). Gestiona la aprobación del POA ante los Comités del proyecto. Presenta el POA para el visto bueno de la Institución Financiera.
Encargado (a) de planificación y seguimiento	Conduce el proceso de preparación del POA. Prepara y distribuye lineamientos para elaborar el anteproyecto, tomando en cuenta la estrategia del proyecto y orientaciones de entes contralores y ejecutor. Revisa en conjunto con los participantes las demandas de acuerdo con los alcances del proyecto. Negocia con organismos coejecutores para determinar capacidad de ofertar servicios y recursos necesarios. Devuelve información y negocia con las comunidades las actividades a ejecutar en el año. Elabora el anteproyecto del POA. Participa a otros involucrados (usuarios (as) y las prestadoras de servicios), IC, Organismo Ejecutor. Da seguimiento al trámite y aprobación del plan y revisa periódicamente el POA para ajustarlo a los niveles de recursos aprobados y a las demandas cambiantes de los usuarios (as).

Participante	Responsabilidades
Usuarios (as)	Identifican y priorizan las demandas, negocian con la UP recursos para financiar la contratación de servicios. Dan seguimiento a los ejecución del POA y participan en actividades de evaluación.
Entidades prestadores de servicios	Reciben propuestas del proyecto y de los usuarios (as) para atender demandas, formulan ofertas y ejecutan acciones según lo establecido en los contratos de servicios. Dan seguimiento a los resultados y participan en actividades de evaluación.
Comités directivos	Participan en la elaboración del POA. Aprueban el POA y dan seguimiento a la ejecución.
Institución ejecutora de gobierno	Emite lineamientos para preparar el POA institucional del próximo año. Aprueba y da seguimiento a la ejecución del Plan - Presupuesto.
Institución financiera	Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución.
Institución cooperante	Da recomendaciones al proceso de formulación y ejecución. Da seguimiento al proceso realizado, garantizando que se cumplan los procedimientos de los organismos financieros. Supervisa la ejecución. Participa en la evaluación de los resultados.
Ministerios de Finanzas, Planificación y Organismo Contralor Nacional	Emiten lineamientos sobre los topes presupuestarios por Organismo Ejecutor, modalidades de presentación del POA y de los presupuestos por programa.

Método de trabajo

El método de trabajo propuesto está basado en experiencias relevantes e instrumentos desarrollados directamente por los proyectos y por RUTA como parte de las actividades de asistencia técnica. El método y los instrumentos han sido adaptados, a fin de que puedan servir de referencia e cualquier proyecto que esté por iniciar operaciones o que estando en ejecución desee realizar un ejercicio de esta naturaleza.

El método de trabajo recomendado para realizar la planificación operativa consta de cinco etapas que comprenden: la organización del proceso, la preparación y aprobación del Plan - Presupuesto, la ejecución y el seguimiento y la evaluación. Existen dos acciones previas que el proyecto tuvo que realizar antes de implementar este método o cualquier otro y, son: la inducción y la planificación estratégica. Si estas no se han cumplido la UP tendrá serias limitaciones para desarrollar y conducir la planificación operativa adecuadamente.

Etapas de la planificación estratégica	
Etapa 1	Organización del proceso de planificación operativa
Etapa 2	Preparación del POA
Etapa 3	Aprobación del POA
Etapa 4	Ejecución y seguimiento del POA
Etapa 5	Evaluación del POA

Descripción de las etapas y actividades

Etapa 1: Organización del proceso de planificación operativa

La organización del proceso de planificación operativa consiste en la definición de las diferentes actividades a realizar para dar cumplimiento al ciclo de plan - presupuesto (formulación, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación).

Las actividades del plan - presupuesto son organizadas en un programa de trabajo, que se recomienda sea para dos años (considerando al menos

dos ciclos plan -presupuesto), de modo que los encargados (as) del POA en el proyecto puedan organizar las acciones de un POA en ejecución con la preparación del POA para el período siguiente. Es decir, la UP se encontrará en períodos donde estará formulando un nuevo plan sin haber terminado la ejecución del plan del período vigente.

La organización del proceso de planificación operativa, es responsabilidad del director (a) y del encargado (a) de PS&E, con el apoyo del administrador (a) del proyecto, quien determinará los recursos disponibles y consolidará el presupuesto para la ejecución de las diferentes actividades que se propongan realizar.

4.5 Actividades a realizar Calendarización

1. Preparación del cronograma de trabajo

Consiste en definir las actividades a realizar, el momento en que se realizarán, los participantes y recursos necesarios para la planificación operativa. Como parte de este cronograma de trabajo se deberá considerar el diseño o ajuste de los mecanismos e instrumentos de planificación, para lo cual se deberán contemplar ajustes al proceso de planificación establecidos por el organismo ejecutor del proyecto, las autoridades nacionales de contraloría y hacienda y los organismos de cooperación financiera, administración o institución cooperante (en el caso de los proyectos FIDA).

2. Presentación y discusión del programa de trabajo al equipo de la UP

El cronograma de trabajo deberá socializarse al resto del personal del proyecto, para que cada uno conozca sus responsabilidades y organice su tiempo y actividades para una mejor formulación del POA. Este cronograma deberá ser ajustado periódicamente.

Instrumentos

Instrumento 2. Esquema para elaborar el cronograma de trabajo. Presenta un modelo para organizar la cronología de las etapas básicas del ciclo del POA, incluyendo el presupuesto. Toma en cuenta el POA en ejercicio y las actividades para la preparación del POA del año siguiente.

Etapa 2: Preparación del POA

Esta etapa comprende desde el momento en que la UP recibe las orientaciones para formular el POA, hasta que se envía para la revisión y aprobación.

La preparación del POA varía si el proyecto está iniciando o se encuentra ya en su segundo año de ejecución o posterior.

Si el proyecto se encuentra en su fase inicial, se prepara el POA para el

primer año, siguiendo los principios generales establecidos en el Plan Global de Inversión, y la información más reciente sobre los recursos de que dispondrá en su ejercicio inicial. A menudo este primer período de ejecución corresponde sólo a unos pocos meses del año fiscal, debido a que en algunos casos el proyecto arranca cuando el ciclo de planificación - pre-supuesto ya ha iniciado.

Si el proyecto se encuentra en su segundo año o posterior, el anteproyecto del POA se prepara basándose en: i) una revisión y evaluación de las actividades iniciales, ii) en el presupuesto del POA en curso que fue aprobado en el ciclo presupuestario del año anterior, iii) en las demandas y resultados de la metodología de intervención. La finalidad de esta tarea es definir las actividades y metas para el año siguiente y asegurar la disponibilidad de recursos. Este ejercicio se basa en información muy general sobre las capacidades de ejecución del proyecto, situación que probablemente cambiará conforme avanza la ejecución. Esto debe llevar a actualizar el POA durante la ejecución para asegurar que las metas y los recursos guarden relación entre sí.

La preparación del POA responde a dos ciclos distintos:

El ciclo del presupuesto nacional comprende normas de carácter nacional, que imponen límites de recursos y plazos para presentar y aprobar los presupuestos de las entidades públicas y de los proyectos que ejecutan. Por su carácter nacional, no permite hacer excepciones y debe iniciarse con mucha antelación al período en que se va a ejecutar. Por lo general, este ciclo inicia de 6 a 9 meses antes del comienzo del año fiscal.

El ciclo para la programación de actividades del proyecto comprende la identificación de la demanda de servicios por parte de los usuarios (as), que por lo general se realiza durante distintos momentos del año. Algunas demandas corresponden a iniciativas que son identificadas a inicios del año en curso, las cuales pueden incluirse para financiamiento en el ciclo siguiente; otras son demandas que surgen hacia fines del año en curso, cuando el proyecto comienza a afinar con sus usuarios (as) las demandas potenciales para el año próximo.

En proyectos recientes o en fondos de inversión las demandas pueden surgir a lo largo de todo el ciclo, por lo que el POA debería ser un documento amplio, de referencia para responder a este tipo de demandas abiertas.

Lo anterior hace necesario que los formuladores del plan operativo tengan muy presente, que se trabaja simultáneamente con dos tipos de información y con distintos plazos, y que se debe hacer un esfuerzo por compatibilizar los dos ciclos, para que el plan sea un instrumento de orientación útil al proyecto.

Actividades a realizar

1. Determinación de los requisitos

Estos requisitos comprenden: i) presentación (forma y contenido) y ii) trámite y aprobación, incluyendo plazos y fechas límite fijados, tanto por los organismos financieros internacionales como por el gobierno. Se deberá tratar de uniformar en el mayor grado posible, los esquemas de preparación del POA, con el fin de generar los productos requeridos por los organismos internacionales y por el gobierno, en un mismo proceso. Para realizar esta actividad, se debe recurrir a directrices de gobierno, de entes contralores, la institución ejecutora de gobierno, organismos financieros y la IC.

2. Desarrollo de reuniones o talleres para la formulación del POA

Para la formulación del POA el equipo de la UP debe realizar reuniones y talleres con la participación de los usuarios (as) y las entidades prestadoras de servicios. Estos talleres ayudan a dimensionar las metas y actividades del año.

3. Desarrollo de reuniones o talleres de trabajo para la formulación del presupuesto, en concordancia con el POA formulado

Una estimación preliminar del presupuesto se realiza en los talleres de formulación del POA, no obstante, se requiere afinar el presupuesto posteriormente.

El presupuesto es de tipo indicativo, principalmente en los proyectos que responden a demandas de usuarios (as) formuladas durante el año fiscal correspondiente. Los resultados presupuestarios de cada año sirven para definir los presupuestos posteriores.

4. Integración del POA - presupuesto

El equipo de la UP bajo la coordinación del encargado (a) de PS&E elaboran un anteproyecto de POA, a ser presentado a las autoridades correspondientes, que incluye el presupuesto.

Productos

Los dos productos principales de esta etapa son el anteproyecto del POA y del presupuesto.

Instrumentos

Los productos resultantes de la planificación estratégica (marco lógico, plan global de inversiones, estrategia de ejecución), así como el manual operativo son de uso obligatorio en esta etapa.

Instrumento 1.

Documentos básicos y de referencia del proyecto. Lista un conjunto de documentos que deben estar a disposición de todo el personal de la UP.

Instrumento 2.

Esquema para elaborar el cronograma de trabajo. Presenta un modelo para organizar la cronología de las etapas básicas del ciclo del POA, incluyendo el presupuesto. Toma en cuenta el POA en ejercicio y las actividades para la preparación del POA del año siguiente.

Instrumento 3.

Propuesta de contenido del POA. Contiene una lista de temas a incluir en el documento del plan operativo, incluyendo la evaluación del POA del año anterior, los lineamientos estratégicos y operativos para el año correspondiente, el desglose para cada programa, objetivo o componente de las actividades, metas, recursos y responsables, el plan presupuestario, los mecanismos para el seguimiento y evaluación del POA, así como los instrumentos de difusión del mismo.

Instrumento 4.

Taller de preparación del POA. Comprende una serie de acciones para realizar la adecuada formulación del POA, que van desde la evaluación de las actividades del período en curso, análisis FODA, definición de estrategias operativas, análisis de demandas y definición del presupuesto preliminar.

Etapa 3: Aprobación del POA

Consiste en la presentación, revisión, análisis y aprobación del POA, incluido el plan presupuestario, por las diferentes instancias internas y externas del proyecto.

Actividades a realizar

1. Remisión y trámite del POA - presupuesto

Es responsabilidad del Director (a), con apoyo del encargado (a) de PS&E y el administrador (a) enviar el POA a las diferentes instancias de revisión y aprobación. Una constancia de las fechas de entrega y copias del POA distribuidas deberá ser llevada por el proyecto.

2. Seguimiento en los diferentes niveles donde se encuentre el POA Presupuesto

La institución ejecutora envía el POA a la Institución Cooperante, quien lo revisa, aprueba y remite a los organismos financieros. La institución ejecutora revisa y consolida un presupuesto por programas de gasto y fuentes de financiamiento. Los ministerios de finanzas y de planificación y el organismo contralor nacional revisan y consolidan los presupuestos del Ejecutivo e instituciones autónomas. El Ministerio de Finanzas elabora el anteproyecto de ley de presupuesto, donde se incluye el presupuesto del proyecto. El Congreso revisa y ajusta el anteproyecto y dicta una Ley de Presupuesto, que debe revisarse por el proyecto para ajustar el POA - presupuesto.

3. Realización de ajustes o aclaraciones al POA - presupuesto Según sea solicitado por la institución ejecutora, las instituciones contraloras o de hacienda de gobierno, la IC y las instituciones financieras.

Productos esperados

Los productos de esta etapa son: **i)** entrega de la documentación a los entes respectivos, **ii)** disposiciones finales de presupuesto a través de la Ley de Presupuesto, **iii)** POA - presupuesto aprobado.

Etapa 4: Ejecución y seguimiento del POA

Consiste en la ejecución de las actividades aprobadas con los recursos asignados, las cuales son realizadas por medio de la contratación de entidades prestadoras de servicios y algunas acciones a través de la ejecución directa del proyecto. Durante la ejecución el proyecto deberá realizar un seguimiento continuo de las actividades y los recursos, para verificar si se están alcanzando los resultados esperados en forma eficiente y eficaz y plantear medidas correctivas, si es el caso.

El seguimiento a la ejecución del POA - presupuesto busca conocer como se están realizando las actividades y tareas definidas y si estas están cumpliendo con las metas diseñadas en los plazos previstos y con los recursos asignados. Este es un proceso participativo, que sirve para ajustar el POA y el presupuesto del año en curso y del año siguiente. Para su realización es necesario que se hayan definido los indicadores de resultados y proceso correspondientes y se hayan formulado los diferentes instrumentos para la recolección y análisis de la información.

La etapa de ejecución inicia con el principio del año presupuestario, que por lo general, comienza en enero y concluye en diciembre. En los primeros meses del año, la UP revisa el POA que elaboró el año anterior, procede a ajustarlo y a detallarlo para iniciar la ejecución del año.

Si el presupuesto anual del organismo ejecutor es afectado por ajustes presupuestarios generales que dicta la Autoridad Financiera del Gobierno (Ministerio/Secretaría de Hacienda/Finanzas); el organismo ejecutor ajusta y negocia los cambios al presupuesto. Posteriormente, esta indica a la UP la disponibilidad final de recursos (nacionales y externos) para que realice los cambios correspondientes; por lo anterior, la UP debe realizar revisiones al presupuesto cada vez que éstos ocurran, así como modificar las actividades y metas programadas según la nueva disponibilidad de recursos.

Cuando se presentan modificaciones al presupuesto la UP debe realizar los ajustes proporcionales de los recursos externos y los recursos de contraparte nacional, según la relación establecida en el *pari-passu*.

Los encargados de componentes de la UP coordinan, dan seguimiento y

evalúan las actividades programadas del componente u objetivo respectivo, mediante la supervisión de los contratos de servicios y visitas técnicas.

Los usuarios (as) formulan planes de desarrollo de su organización o subproyectos y son los responsables de la ejecución de estas actividades, dan seguimiento y evalúan los servicios recibidos, a través de los instrumentos de seguimiento contemplados en los contratos de servicios, como son cuadernos de la organización, informes de seguimiento, reuniones y talleres evaluativos.

Los prestadores de servicios ejecutan las actividades programadas, dan seguimiento y participan en la evaluación de los servicios, para lo cual usan como instrumentos los planes de desarrollo o subproyectos acordados con los usuarios (as), los contratos de servicios, con sus respectivos instrumentos de seguimiento como: hojas de registros, cuadernos del técnico, reuniones y los talleres evaluativos.

Actividades a realizar

Como parte de la ejecución se deberán realizar actividades como:

1. Contrataciones de bienes y servicios, firmas de convenios, asignación de fondos para atender las actividades del POA.
2. Desembolsos y gestión de recursos para financiar el POA, los planes de trabajo por componente, unidad funcional u otra.

El seguimiento conlleva realizar las siguientes actividades:

1. Análisis de diferentes regulaciones que afectan la ejecución normal del POA, como directrices de entidades gubernamentales y leyes específicas.
2. Análisis de factores externos (supuestos y riesgos) que afecten la ejecución del proyecto.
3. Revisión continua de los avances en las actividades, según mecanismos de seguimiento con los que cuenta el proyecto. Por ejemplo: reuniones semanales o mensuales, visitas de campo, etc.
4. Preparación de informes de ejecución, misiones de supervisión, procesos de rendición de cuentas, estudios y evaluaciones sobre temas específicos.

5. Discusión de los resultados de la ejecución del POA - presupuesto y divulgación en forma periódica.

6. Replanteo de actividades, metas y estrategias, asignación de recursos y presupuesto global.

Durante la ejecución y seguimiento, es necesario tomar en cuenta una serie de acciones relevantes, que son ejecutadas por otros actores responsables de participar en la ejecución del proyecto. En este caso no se señalan como actividades en secuencia, pues no siguen un orden pre - establecido.

4.6 monitoreo y seguimiento

El seguimiento de la ejecución financiera, comparando esta con la ejecución física de cada componente, constituye un instrumento administrativo de análisis de la gestión sumamente útil para la dirección y los coordinadores de los componentes.

Una tarea básica de la UP es establecer un sistema de seguimiento para realizar esta tarea. El seguimiento es responsabilidad de todos los actores involucrados con el proyecto. A la Unidad de planificación, seguimiento y evaluación le corresponde el diseño del sistema y verificar su funcionamiento y presentar información a las instancias internas y externas sobre el nivel de ejecución del POA del período correspondiente, estableciendo la relación con los otros períodos y con las metas globales. Algunos ejemplos de la información para obtener y analizar se muestra a continuación:

Información sobre el seguimiento a la ejecución del POA, según usuarios (as)	
Usuarios (as)	Tipo de información
Usuarios (as)	Avances del proyecto, considerando las metas y los objetivos definidos Cumplimiento de términos de los convenios o contratos con organizaciones de base y con prestadores de servicios
Prestadoras de servicios financieros	Grado de consolidación de las instituciones financieras locales (IFL) Avances del proyecto, considerando los objetivos definidos Cumplimiento de los términos de los contratos
Prestadoras de servicios no financieros	Opinión de los usuarios (as) sobre los servicios prestados Avances del proyecto, considerando los objetivos definidos
Comités técnicos, directivos, estratégicos	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
Organismos financieros	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
Institución ejecutora	Avance del proyecto considerando los objetivos definidos y los indicadores establecidos para medir el logro de los mismos
Instituciones contraloras y presupuestarias	Avance físico y financiero del proyecto

Productos esperados

De esta etapa se obtienen resultados como: **i)** POA y presupuestos ajustados, **ii)** informes de seguimiento, **iii)** contratos de ejecución de sub proyectos y prestación de servicios y **iv)** convenios con organizaciones de usuarios (as).

Instrumentos

Instrumento 5.

Revisión y ajustes del POA del nuevo año. Da orientaciones para revisar y ajustar las actividades, metas e indicadores establecidos en el POA.

Guía para el Seguimiento y Evaluación. ..

4.7 mecanismos de evaluación en la Etapa 5: Evaluación del POA

El proyecto debe contar, a más tardar después de un año de funcionamiento, con un sistema de seguimiento y evaluación operando. Este sistema contempla una serie de indicadores para el seguimiento y la evaluación.

En la formulación del POA se identifican los indicadores de seguimiento y evaluación de las actividades para el período programado específicamente. Estos indicadores sirven para medir el avance de la ejecución de las actividades del POA y del cumplimiento de los objetivos del proyecto.

En diferentes períodos de la ejecución del POA un equipo conformado por miembros de la UP, representantes de los usuarios (as) y prestadores de servicios, debe realizar evaluaciones para valorar el cumplimiento de las metas y replantear las estrategias seguidas, si es el caso, como elementos para mejorar la planificación en el ciclo siguiente.

4.8 principales obstáculos Para la instrumentación

La planificación operativa se inicia desde la etapa de cumplimiento de condicionalidades, donde se formula un plan operativo inicial, que tiene como objetivo organizar actividades y asignar recursos para iniciar la ejecución del proyecto. En este caso la planificación operativa la realiza la Institución ejecutora o el Director (a), si ha sido contratado (a). La planificación operativa continúa hasta la fase de terminación del proyecto.

La planificación operativa está sujeta a una acción continua durante el año de preparación, formulación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación sobre la marcha, ajustes y nuevamente iniciar el ciclo con la preparación del POA del año siguiente.

Además, la planificación operativa depende de los plazos y fechas límite establecidas por el Gobierno y los organismos financieros en los convenios de financiamiento, y debe tomar en cuenta también las metas generales en el Plan Global de Inversiones. Por esta razón es que se recomienda elaborar y mantener un cronograma de trabajo de al menos dos años (incluye más de un ciclo presupuestario) en el que se definen las actividades a realizar para el diseño, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación del POA. Es necesario vincular los períodos de elaboración de presupuesto con el de programación de actividades, que ocurren en forma desfasada para los proyectos, especialmente para aquellos diseñados con un fuerte énfasis en otorgar servicios basados en la demanda de la población objetivo.

ANEXOS DIAGRAMAS EJEMPLOS

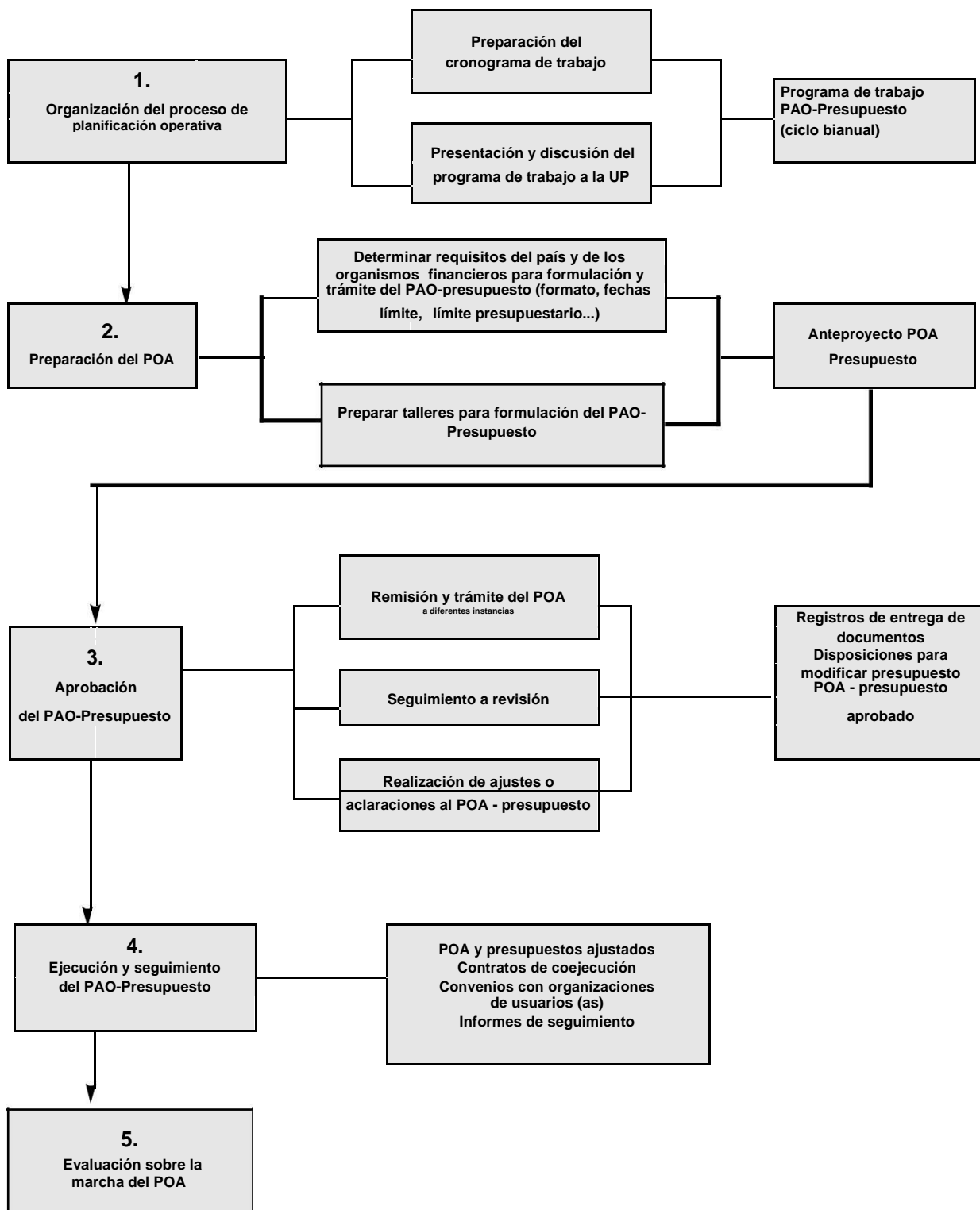


Figura 1. Flujo del proceso de planificación operativa

Cuadro 1. Resumen del proceso de planificación operativa

Etapas	A ctividades	Instrumentos	Refer encia	Participantes	R esponsabilidad	P roductos
1. Organización del proceso de planificación operativa						
	Preparación de un programa de trabajo para un ciclo de dos años (año de preparación y año de ejecución), para lo cual se deben definir las actividades a realizar, el momento en que se realizarán y el tiempo que ocuparán, todo en función de las etapas del proceso de planificación operativa.	Esquema para elaborar el cronograma de trabajo	de Inst. 2	Encargado (a) de P&S Administrador (a)	Definir las actividades a realizar, tiempos y momentos.	Cronograma de trabajo
	Presentación y discusión d el programa de trabajo al equipo de la UP				Definir la disponibilidad de recursos y asignarlos para satisfacer la programación.	
2. Preparación del Plan Operativo Anual						
	Determinación de los requisitos para la presentación, trámite y aprobación del POA, por Organismos Financieros Internacionales y por Organismos Nacionales. Desarrollo de los talleres de evaluación del período en ejecución y formulación del POA del siguiente período Desarrollo de reuniones o talleres para la formulación del presupuesto en concordancia con el POA formulado	Documentos básicos y de referencia Esquema para elaborar el cronograma de trabajo Propuesta de contenido del POA Taller de preparación del POA	de Inst. 1 Inst. 2 Inst. 3 Inst. 4	Encargado (a) de P&S Director (a) Administrador (a) Equipo Técnico, principalmente l os Encargado (a)s de componente	Identificar requisitos y condiciones, para el Plan y presupuesto. Velar por su aplicación e la formulación Aportar información sobre los niveles de ejecución, de los resultados bajo su responsabilidad Coordinar los talleres Aportar información sobre las proyecciones en metas	Circulares y directrices Instrumentos específicos para el taller de revisión de los alcances del POA anterior y de ajustes del POA de período siguiente Evaluación del PAO en ejecución Anteproyecto del POA y presupuesto
3. Aprobación del PAO						
	Remisión, tramite y seguimiento en los diferentes niveles donde se encuentre el POA y ajustes o aclaraciones según sea solicitado.	POA del proyecto y notas formales de trámite. Secuencia de tramite identificada y definida		Director (a), Encargado (a) de P&S, Administrador (a)	Preparan para remisión y dan seguimiento	PAO-Presupuesto en trámite
	Seguimiento en los diferentes niveles en que se encuentra el POA - presupuesto	PAO-Presupuesto en trámite		Institución Cooperante Institución ejecutora	Revisan, aprueban	POA-Presupuesto avalado
	Realización de ajustes o aclaraciones al POA presupuesto	Notas y publicaciones oficiales		Director (a), Encargado (a) de P&S, Administrador (a)	Introducen ajustes	POA – presupuesto ajustado

Etapas	Actividades	Instrumentos	Referencia	Participantes	Responsabilidad	Producto
4. Ejecución y seguimiento	<p>Contratación de bienes y servicios</p> <p>Desembolsos y gestión de recursos</p> <p>Seguimiento a resultados</p> <p>Actualización del POA presupuestado</p>	<p>Revisión y ajustes del POA del año fluente</p>	<p>Int. 8</p>	<p>Encargado (a) de P&S</p> <p>Director (a)</p> <p>Administrador (a)</p> <p>Equipo Técnico,</p> <p>principalmente los</p> <p>Encargado (a) de</p> <p>componente</p> <p>Organizaciones de</p> <p>cuartiles (as)</p>	<p>Organizar los saleres y preparar los instrumentos de trabajo</p> <p>Acción información sobre avances de Metas por resultado</p>	<p>PAO ajustado</p> <p>Informes de seguimiento</p> <p>Planificación trimestral</p>
5. Evaluación sobre la marcha	<p>Aplicación de Indicadores para medir el avance en la ejecución de actividades y cumplimiento de objetivos</p>	<p>Indicadores definidos para evaluación</p>		<p>Encargado (a) de P&S</p> <p>Director (a)</p> <p>Administrador (a)</p> <p>Equipo Técnico,</p> <p>principalmente los</p> <p>Encargado (a) de</p> <p>componente</p> <p>Usuarios (as)</p> <p>Presbiteros de servicios</p>		<p>Estrategias, metas y actividades replanificadas</p>

Referencias

- 1.- Torres Macías A. Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos. Departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes. Bogotá D.C., Colombia.
- 2.- DIRECCIÓN DE PROYECTOS: Teoría y Práctica Dr. Américo Albala (2013), Edición ampliada del Colegio de Ingenieros de Chile
- 3.- The REENGINEERING HANDBOOK, A. step – by. Step Guide to Business Transformation. (American Management Association. – 2004

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan030135.pdf>