



**Maestría**  
en tecnologías digitales  
aplicadas a la educación

## **Planeación y estructuración educativa**

### **3 Herramientas para la administración y la evaluación del proyecto**



UNIVERSIDAD  
MANUELA BELTRÁN



### Presentación

Cada día en cada experiencia en la que nos enfrentamos al aprendizaje del otro, también lo hacemos frente al nuestro, a nuestra incitación por aprender. No podemos vivir sin aprender a diario y este, no se logra si no se tiene una motivación; esta es la mejor manera para obtener el éxito en el aprendizaje. Este es el motor del conocimiento; de eso se trata un proyecto, de producir buenas ideas, de aprender explorando nuestras ideas previas y de aprender con pasión por lo que hacemos.

La fase de seguimiento del proyecto, tiene que ver mucho con la motivación; una vez que pasa a formar parte del trabajo asignado de la organización, se tiene que realizar una correcta evaluación del mismo; y no se podrá prescindir de este momento, porque permite, no solamente analizar los logros y el progreso del proyecto, sino porque ayuda también a revisar y corregir las fallas que se van presentando durante el proceso, con el fin de mejorar los resultados esperados del proyecto.



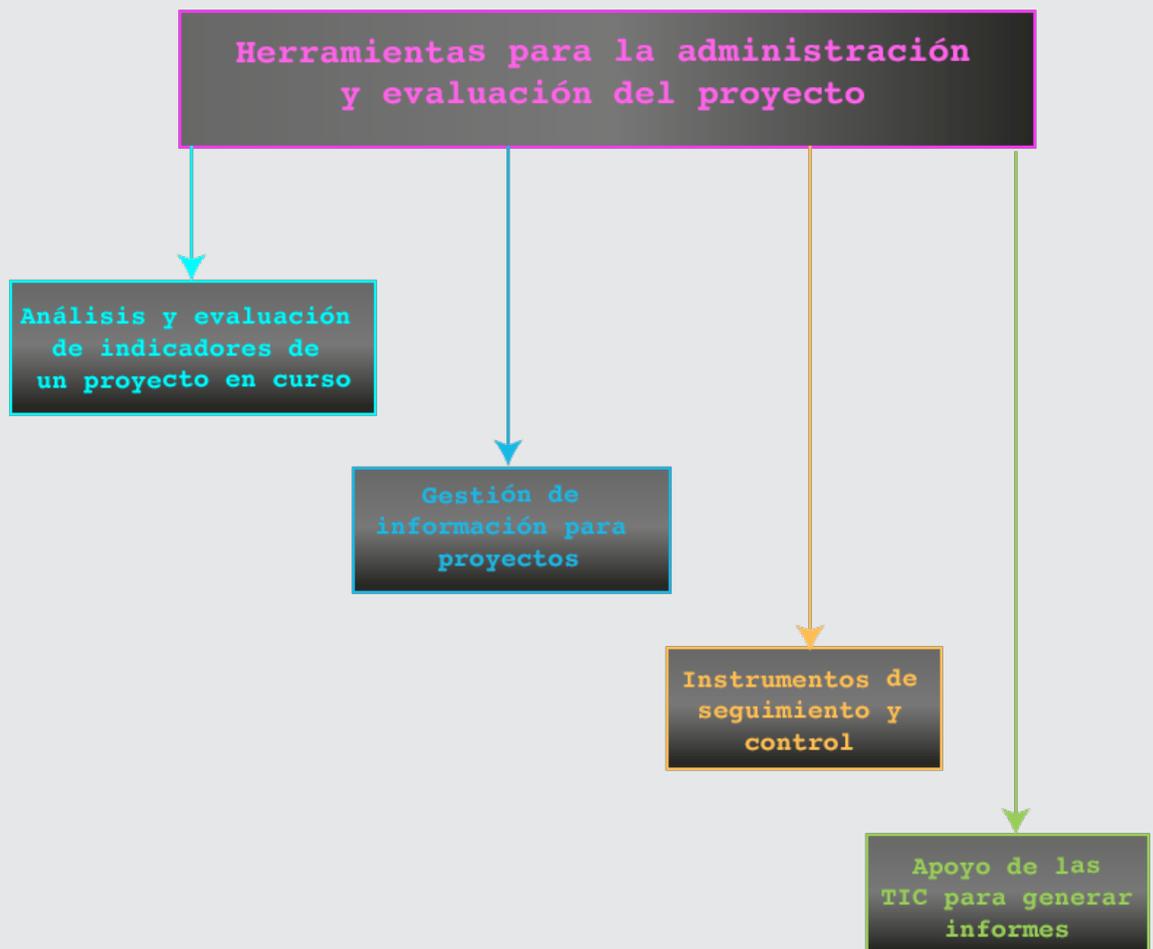
### Indicadores de desempeño

- Se evidencia el desarrollo y aplicación de los formatos en el material entregado.
- Se demuestra una idea comprensible, expresando su punto de vista, apoyado en razones o descripciones convincentes que estén fundamentadas y aportando evidencias en el informe final del proyecto.

### Criterios de desempeño:

- El proceso de gestión y evaluación permitirá a los participantes desarrollar un seguimiento permanente a todas las actividades del proyecto.
- Los participantes se familiarizan con la gestión y la evaluación de un proyecto, dando calidad, profundidad y pertinencia en la presentación de sus informes

### Ideograma del módulo





### Instrumentos de seguimiento y control

El seguimiento y el control hacen referencia al hecho de contar con herramientas especializadas, para muchas tareas de evaluación como elaboración de instrumentos, planificación, análisis estadísticos, así como la asistencia técnica. Los participantes de un proyecto, deberán considerar hasta qué punto, los instrumentos desarrollados contribuyan a la toma de decisiones en torno al proyecto.

Para determinar si las herramientas del seguimiento y control de un proyecto pueden satisfacer las demandas del debate al cual está sujeto el proyecto; normalmente estas herramientas se acompañan de las evidencias correspondientes para evitar el mal entendido. En algunos casos, los participantes del proyecto prefieren contratar un equipo evaluador de especialistas, para que se hagan responsables del desarrollo del seguimiento y control; aunque todos los demás participen en el proceso. En estos casos puede nombrarse a un auditor independiente para aprovechar y mejorar el proceso de crítica a favor de mejorar el proyecto, ese auditor se puede entender como un facilitador de la evaluación.

Según lo afirma *STUFFLEBEAM, Daniel. Evaluación Sistemática. Barcelona, (1995)*. "El seguimiento y control de un proyecto en una organización educativa, es una evaluación responsiva"(p. 16); esto quiere decir que se orienta más hacia las actividades del proyecto, que hacia los intereses de éste; responde a las necesidades de información del público, y si se hace constar los distintos puntos de vista, a informar acerca de los pros y los contras del proyecto. Debe comparar los resultados deseados con los observados, a través de los indicadores del proyecto, ampliando de esta manera el concepto de seguimiento y control de un proyecto, pidiendo un examen de los antecedentes del proceso, de las estrategias, de las acciones, además de los resultados. Esto exige un método de seguimiento y control flexible, interactivo y orientado hacia el servicio del proyecto.

La evaluación de un proyecto en una institución educativa, debe ser capaz de negociar entre las demandas de validación del currículo y las condiciones para realizar el proyecto. No se puede tratar al currículo como un producto puntual, como si existiese independientemente de su contexto de aplicación; en este sentido la gestión y el control del proyecto se consideran como una actividad interactiva y reactiva, no debe tomarse como objetiva ni fuera del sistema global de relaciones sociales que constituyen los proyectos de desarrollo institucionales en marcha.

El seguimiento y control tienen en cuenta el amplio contexto en el que funciona el proyecto; su principal preocupación es la descripción y la interpretación, más que la predicción. Se orienta al análisis de las categorías que llevan a cabo un proyecto. Estos dos procesos se desarrollan bajo condiciones experimentales con instrumentos de recolección de datos.



# Planeación y estructuración educativa

Existen tres etapas características de estos instrumentos de seguimiento y control:

- Una etapa es de observación, de todas las variables que afectan el resultado del proyecto.
- Segunda etapa: de investigación que consiste en el reconocimiento, selección y planteamiento de los aspectos más importantes del proyecto dentro de su contexto.
- Una tercera etapa: de explicación, en la que se exponen los principios generales y se desarrolla la operacionalización del proyecto.

Dentro de estos instrumentos se recoge la información utilizando la observación, cuestionarios, test, gráficas, etc.; así como las evidencias, los documentos y antecedentes. Esta estructura requiere gran cantidad de observación, pero no se da en forma lineal, sino que a lo largo de todo el seguimiento y control del proyecto, continuamente son necesarias tanto la observación como la documentación.

Una tarea fundamental en los instrumentos de seguimiento y control, consisten en determinar los propósitos y los criterios que deben ser valorados tales como:

- Documentar las acciones.
- Determinar la eficacia del proyecto.
- Localizar la raíz de las dificultades.
- Colaborar en la toma de decisiones administrativas.
- Proponer una acción correctiva.
- Entregar información de cada plan de acción que responda a los intereses y necesidades de cada área de acción.

## *Hoja de Recogida de Datos un Instrumento utilizado por todos los modelos.*

Este instrumento es el soporte indispensable sobre el que se plasman los datos de los que se tiene necesidad. Esta se constituye en función de los objetivos y de la finalidad, que puede ser muy diversos de una situación a otra.

Sirve como herramienta para la toma de decisiones basadas en datos. Para aplicarla hay que tener claros los objetivos y elaborarla en función de ellos, debe resultar sencilla y clara, se debe indicar la forma y duración de la recogida de los datos.

Se debe aplicar en la puesta en marcha de un proyecto, para dar seguimiento a los planes de acción, ya sea en la solución de un problema o para verificar los resultados.



Se debe evitar conocer de manera superficial la importancia del problema, se pueden perder detalles si no se tiene muy claro el conjunto del proyecto. Para garantizar una interpretación correcta del fenómeno analizado (ya sea solucionar problemas o verificar resultados), es importante completar la hoja de recogida de datos con informaciones que detallen la recogida de datos como, por ejemplo: la fecha, el departamento, el producto, el procedimiento adoptado, los instrumentos empleados, responsable de aportar la información, etc.

### *Clases de hojas de recogida de datos:*

Para facilitar la ejecución de la recogida de datos se han definido ciertas hojas estándar, las principales son:

- Hoja de recogida de datos cuantificables.
- Hoja de recogida de datos medibles.
- Hoja de recogida de datos por situación del defecto.
- Hoja de síntesis.
- Hoja como lista de control.

#### **Hoja de recogida de datos cuantificables**

Puede utilizarse para registrar el número de defectos.

El diseño de la hoja se encuentra en función de dos decisiones:

- Cómo recoger los datos.
- Durante cuánto tiempo recogerlos.

Los datos pueden recogerse por tipo de defecto, por áreas, por estudiantes, por jornada escolar, en función de las causas que se sospechan más probables.

El tiempo de recogida depende, de la cantidad de datos que se pueden obtener en una unidad de tiempo (horas, días, semana)

Ejemplo: Llegadas tardes del mes de mayo de los estudiantes de grado 10B.

#### **Hoja de recogida de datos medibles**

Se utiliza para clasificar los datos relativos a magnitudes medibles (horas, dimensiones, notas, etc.) y representarlos según la distribución de su frecuencia. Esto exige la definición de las diversas dimensiones en las que deben distribuirse los datos recogidos.

Ejemplo: horas estudiadas de cálculo por semana de los estudiantes de grado 10A.



## Hoja de recogida de datos por situación del defecto

Para poner de relieve los defectos visibles tras el examen de un proyecto, se utiliza esta hoja en la que se representa el proyecto objeto de indagación la cual puede ser una acción o una estrategia o la combinación de las dos en el seguimiento de un plan de acción; de forma tal que sea posible indicar los defectos en cuanto a su situación real y mostrar eventuales fenómenos de concentración.

Ejemplo: el vocabulario soez utilizado en horas de descanso de toda la población estudiantil.

## Hoja de síntesis

Resulta útil para sintetizar en una sola hoja todos los datos registrados en diferentes hojas de recogida.

Para la plena comprensión del proyecto, la hoja debe ser adecuadamente dispuesta y respetando los mismos criterios de clasificación empleados en la recogida.

En función de los resultados que surge de los datos, se tendrá indicios sobre los puntos a los que habrá que dirigir la indagación y sobre cuáles pueden ser los puntos de mejoramiento.

Ejemplo: hoja de resumen con gráficas de los datos obtenidos de llegadas tardes en el mes de mayo.

## Hoja como lista de control

Este tipo de hoja es muy sencilla su representación, ya que se utiliza como nota destinada a controlar determinadas características o para verificar la futura ejecución de inspecciones u operaciones.

Ejemplo: control de un indicador; visitas recibidas de padres de familia al coordinador de convivencia, durante el mes.



# Planeación y estructuración educativa

## Modelo PDCA. Planear – Desarrollar – Controlar – Actuar.

El círculo Deming o círculo de Gabo de Edwards Deming. Es un instrumento muy utilizado en los procesos de calidad de mejoramiento continuo, que permiten dar seguimiento a procesos y proyectos basado en cuatro pilares:

### **Planear:**

Definen los métodos que permitirán alcanzar las metas propuestas. En esta etapa se revisan los objetivos que se encuentren bien propuestos y cumplan con el horizonte del proyecto, revisión de las acciones que estén de acuerdo con el resultado del análisis del contexto y responda a las categorías establecidas en la delimitación y clarificación del proyecto.

Es considerada como la primera fase del modelo, donde se realiza un estudio de riesgos que ofrece una valoración sobre el diagnóstico y análisis del entorno que se realizó para la clarificación y delimitación del proyecto, De esta manera se hace necesario una gestión para dichos riesgos, donde se puedan minimizar su impacto en el proyecto en marcha.

### **Desarrollar:**

En esta parte se tiene en cuenta el POA y la verificación de sus acciones, se recogen datos para su análisis, se comparan las acciones de los planes de acción (PA) con los del plan operativo anual (POA) si cumplen con los objetivos del proyecto. En esta parte del método es muy importante educar y entrenar al personal involucrado dentro el proyecto, hacer jornadas de capacitación permanentes puesto que están vinculados todos los miembros de la comunidad; para que conozcan los controles implementados; también se analiza la ejecución de las acciones de los planes de acción, a veces es necesario recoger datos para ver si las acciones se están desarrollando correctamente, implementar o crear la documentación necesaria para complementar los planes de acción.

### **Controlar:**

En esta etapa se recopilan datos de control, se realizan chequeos a las estrategias de cada acción; para mantener y consolidar datos o información, esto permitirá verificar los efectos en la implementación si han sido positivos y cumplen con los objetivos establecidos en los planes de acción.

En esta etapa es muy importante que la institución cuente con herramientas que permitan verificar los resultados de las acciones ejecutadas o estrategias utilizadas, es por esto que toman gran importancia los indicadores que permiten confirmar el cumplimiento de las acciones y medirlos en porcentajes.

### **Actuar:**

En esta etapa se realiza una retroalimentación al proyecto, según los datos obtenidos durante este ciclo; se implementan las correcciones que se encontraron



# Planeación y estructuración educativa

en cada etapa. Y es el comienzo de un nuevo ciclo. En esta fase también se lleva a cabo labores de mejora y correcciones, pero si en la verificación se ha detectado algún punto débil, esta fase suele llevarse en paralelo, no es necesario terminar la fase de verificación para comenzar con la de actuar.

En conclusión, es un ciclo de acciones correctivas y preventivas que buscan mantener en equilibrio en el proyecto acorde con los principios de la institución.

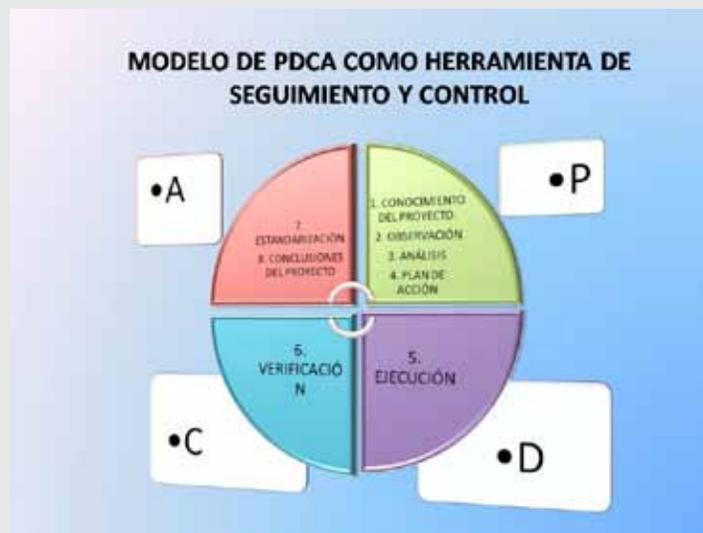
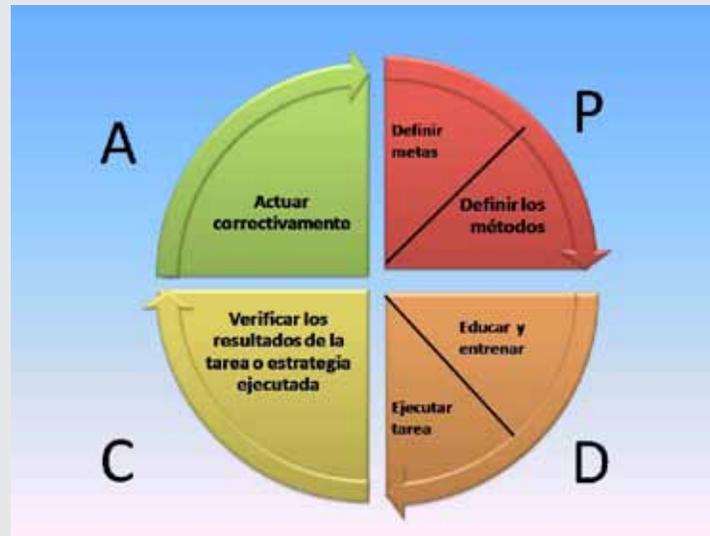


Tabla realizada por Mg. Yira Osorio. Escritura del módulo. Herramientas Para La Administración Y La Evaluación Del Proyecto.2011

### Ejemplo del modelo pdca:

Se aplicará el siguiente modelo al programa 5s que hace parte del plan de acción llamado convivencia. Es necesario primero conocer el proyecto a fondo para no cometer juicios erróneos.



Los objetivos del programa son:

- Cuidar el universo las cosas; de los objetos cotidianos, como muebles y útiles.
- Cuidar lo relacionado con el método de aprendizaje.
- Cuidar lo pertinente a las actitudes. Permite que las cosas sucedan.

META DEL PROGRAMA 5S

Tener un colegio con:

- Limpieza hospitalaria
- Higiene alimentaria
- Asepsia farmacéutica
- Orden de fórmula 1
- Confort residencial
- Estética de un jardín
- Saneamiento total

**Importancia del programa 5s**

- Nos sentimos bien cuando el sitio en el que trabajamos todos los días está limpio.
- Economizamos tiempo y esfuerzo.
- Tenemos más espacio útil.
- Con una simple mirada descubrimos anomalías.
- Seguridad.
- Orgullo al mostrar nuestro sitio de trabajo.
- Ambiente más humano, cordial y armónico.
- La organización del ambiente externo ayuda en la Organización del ambiente interno (ideas y pensamientos).
- Aumenta la autoestima.
- Reputación del colegio frente a su comunidad.
- Estimula el trabajo en equipo.

Ya teniendo un conocimiento y haber realizado un seguimiento con ayuda de las hojas de recogida de datos se puede llegar a elaborar el modelo PDCA.



# Planeación y estructuración educativa

## Modelo REDER.

### Resultados. Enfoque. Despliegue. Evaluación. Revisión.

En inglés conocido como RADAR: (*Result, Approach, Deployment, Assessment, Review*), el modelo establece lo que necesita para lograr el máximo resultado de sus proyectos. Trata de las siguientes partes:

#### Resultados:

Determina los resultados que se quieren lograr con el proyecto. Estos resultados cubren todo el proyecto tanto en términos operativos como financieros y los alcances de los mismos.

#### Enfoque:

Hace referencia a lo que el proyecto quiere hacer y las justificaciones por las cuales se realizan. Un proyecto con fundamentos claros, procesos bien definidos y determinados claramente sus responsables, es un proyecto bien planificado y desarrollado que sirve de apoyo a las políticas de la institución. Cuando el proyecto presenta problemas en su ejecución se entra a planificar y desarrollar los enfoques del proyecto.

#### Despliegue:

Las acciones que realiza el proyecto para poner en práctica el enfoque. Asegurar la implementación completa del proyecto.

#### Evaluar y revisar:

Consiste en dar seguimiento a los planes de acción y análisis de los resultados de las acciones a realizar, en función de esto, se identifica y establecen prioridades para planificar o implementar las mejoras necesarias al proyecto.

El modelo EFQM aporta esta herramienta como instrumento de evaluación y seguimiento a los proyectos a nivel educativo. También cuenta con una matriz de apoyo para la realización de la puntuación REDER, para puntuar los documentos solicitados en las diferentes acciones realizadas y sus correspondientes evidencias; esto permite medir cada una de las dimensiones y dar un valor por área se da en forma de porcentajes según la existencia de evidencia de cada criterio o dimensión.

A continuación se muestra la tabla de puntuación obtenida del Modelo EFQM. Incluido un ejemplo de cómo aplicarla.

<http://www.efqm.org/en/Home/aboutEFQM/TheEFQMExcellenceModel/RADAR/tabid/171/Default.aspx>. [Fecha de consulta 11 de abril de 2011]. Y la explicación de cada una de sus partes. Esta herramienta se aplica a nivel general del proyecto y no a cada plan de acción porque su seguimiento es muy extenso para realizarlo



# Planeación y estructuración educativa

a cada plan, por esta razón es una herramienta de seguimiento y control a nivel del proyecto en general. [Ver ejemplo en el multimedia](#)

## Partes de la tabla:

### Elementos:

En ellos se incluyen el enfoque, despliegue, evaluación y revisión, y por último el ítem de resultados, todos estos enfocados al proyecto.

### Valoración Atributos:

En este ítem se tienen en cuenta ciertas características a medir dependiendo del elemento a evaluar o dar seguimiento. A continuación se muestra el elemento con sus atributos.

- Elemento Enfoque: hace referencia a la planeación, sus atributos son:
  - El proyecto tiene una lógica clara.
  - Existen procesos bien definidos y desarrollados.
  - El proyecto se centra en las necesidades de la institución.
  - Los objetivos del proyecto apoyan las políticas y estrategias institucionales.
- Elemento Despliegue: hace referencia al desarrollo del (POA)
  - Los planes de acción están implementados.
  - Los planes de acción están desplegados de manera estructurada.
- Elemento Evaluación y revisión: hace referencia al seguimiento que se realiza al todo del proyecto.
  - Se mide regularmente la efectividad del proyecto. El proyecto está cumpliendo con su cronograma.
  - Las estrategias de cada Plan estratégico se utilizan para identificar y compartir mejores prácticas y oportunidades de mejora.
  - El resultado de las mediciones se analizan y utilizan para identificar, establecer prioridades, planificar e implementar mejoras.
- Resultados de los planes de acción: Se utiliza para observar las tendencias, el rendimiento.
  - Los objetivos se alcanzan
  - Los objetivos son apropiados.
  - Los resultados de los PA abarcan las áreas relevantes.

### Los Porcentajes:

En estos campos se ubica la información referente a evidencias puede ser digital, o impresa, de los datos se nombran y se enumeran con una respectiva codificación que debe ser recopilada en la hoja de recogida de datos. Estos pueden ser 0%,25%,50%, 75% y el 100%(ningún proyecto puede llegar hasta un 100% de recolección de evidencia; esto daría a entender que no llegaría a tener un ciclo continuo de cambio y movimiento que hace de los proyectos un campo de mejora).



## Planeación y estructuración educativa

### Total:

Dependiendo de la cantidad de evidencia recolectada para cada ítem en es necesario puntualizarla de pronto para un ítem se tiene alguna evidencia o sea que estaría dentro de la columna del 25% pero ese 25% puede ser puntualizado dependiendo si la evidencia esclave o simplemente es evidencia no relevante como para justificar la valoración de atributos, de esta manera se puede puntualizar desde el rango de 15% a 35% para la columna del puntaje 25%.

En conclusión, los instrumentos de seguimiento y control conciben al proyecto como un proceso permanente y continuo que permite realizar un diagnóstico global del proyecto y sistemático de las acciones de cada plan de acción que comprende el proyecto dentro de una organización.

Es importante, no olvidar la hoja de recogida de datos es la herramienta de observación más importante, por eso se recomienda utilizarla independiente del instrumento de seguimiento y control que se escoja en cada plan de acción de cada categoría; se sugiere escoger un solo instrumento para trabajar en todos los planes de acción, esto permite dar unificación al seguimiento del proyecto.



## Análisis y evaluación de indicadores de un proyecto en curso

Los indicadores son los encargados de dar la verificación del efecto de la acción. Además, permiten establecer condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades de cada acción.

Al comenzar el proyecto todos los planes de acción de cada categoría, se encuentran preparados y planeados correctamente con tiempos y se observan que las herramientas para dar seguimiento son acordes a las dimensiones o estrategias establecidas; pero los proyectos, después, evolucionan por cauces diferentes. Como si tuvieran vida propia, se desvían de las previsiones y de la planificación inicial, aun teniendo bien elaborados los PA (planes de acción); por esta razón es necesario el análisis continuo de los indicadores de un proyecto. Los indicadores de un proyecto en curso consisten en el seguimiento y evaluación de los indicadores de cada Plan de Acción (PA), ellos darán resultados a los indicadores del plan Operativo. La siguiente gráfica nos dará una guía de cómo realizar ese análisis, para que no se convierta en solo una medición que no llegue a retroalimentar el proyecto.

### *Procedimientos De Auditoría Y Diagnóstico De Un Proyecto.*

#### **Estimaciones en el inicio del proyecto.**

Cada plan de acción permiten tener una visión del proyecto al terminarlo y cómo se va lograr por medio de las estrategias planteadas en los planes de acción; entonces es muy importante tener conocimiento de todos los planes de acción y conocer su apoyo al proyecto, no olvidando tener en cuenta en las estimaciones la parte de los recursos utilizados.

#### **Informes anteriores de cada Plan de Acción.**

Estos se logran con los resultados obtenidos de realizar los instrumentos de seguimiento y control, permiten al auditor o director del proyecto observar los planes de acción que más necesiten la intervención de evaluación, en este punto se puede dar un avance de la evaluación general del proyecto.

#### **Reunión con el grupo de trabajo.**

Este hace referencia a la reunión que se realiza con cada grupo de acción y su líder después de haber tenido un estudio de cada Plan de Acción el auditor o director de proyecto, realiza esta reunión para aclarar puntos y generar el informe.

#### **El cumplimiento de indicadores.**

No es más que la evaluación de los indicadores, mediante el seguimiento y cumplimiento de los indicadores de cada Plan de Acción.



Con los anteriores ítems, se elabora el diagnóstico del proyecto, con sus sugerencias tanto cuantitativas como cualitativas.

En la parte cualitativa del proyecto hay que tener en cuenta las tendencias que está tomando este en general, no sólo se puede ver el proyecto como cumplimiento de los planes de acción, sino que de parte del director del proyecto o el auditor hay que dar un diagnóstico general de las tendencias del proyecto; donde se dirá si son positivas y/o el rendimiento es bueno y sostenido. La revisión de los objetivos después de haber analizado cada plan de acción, si se alcanzan o son apropiados.

En la parte cuantitativa, se realiza una valoración de la situación actual con base en las evidencias encontradas en cada uno de los planes de acción, que justifican el valor del indicador en determinada estrategia u objetivo parcial.

Una tarea fundamental de la evaluación de un proyecto consiste en determinar los propósitos y los criterios que deben ser valorados tales como:

- Documentar lo acontecimientos.
- Informar un cambio de cualquier plan de acción a todos los vinculados al proyecto, esta es muy importante puesto que de este cambio se pueden generar o traer cambios en otro proceso o en otro plan de acción.
- Localizar la raíz de los problemas.
- Colaborar en la toma de decisiones administrativas.
- Proponer una acción correctiva si es necesario en algún proceso del proyecto.
- Intensificar la comprensión y la interiorización del proyecto con los implicados del mismo.

La evaluación para que sea tal, ha de responder a los intereses y necesidades de quienes la patrocinan, como la administración y de los que están implicados en ella, como los líderes de las acciones, responsables de objetivos, participantes en cada plan de acción. Lo anterior, acorde con el nivel de conocimientos de cada uno, de esta manera se responde a las necesidades y visión de cada uno de estos sectores.

La medición de indicadores consiste precisamente en este proceso de acompañamiento en el proyecto y en cada plan de acción, por medio del cual el director del proyecto o el auditor se convierte en una especie de conciencia reflexiva tanto para él como para todos los implicados en cada plan de acción.

Este diagnóstico encuentra el instrumento más importante de realización en la evaluación; por eso define la evaluación de indicadores como una herramienta, que debe preocuparse por tomarle el pulso a todos los aspectos del microambiente del proyecto. Debe realizarse en forma permanente, para que pueda desarrollar las estrategias necesarias en el momento oportuno y de acuerdo con el contexto local, así como en forma acorde con las personas involucradas.



La medición de indicadores tiene las siguientes características:

- La medición de los indicadores se relaciona con el seguimiento y el cambio continuo, la acción de medición ayuda a contextualizar el cambio al asumir el presente como un punto de referencia para proyectar al futuro, de modo que la información oportuna, permanente y previsiva, permite anticipar futuros posibles y tomar conciencia oportuna de los cambios previstos.
- La evaluación como medición de los indicadores debe involucrar la participación activa y consiente de cada participante del proyecto (líder de acción, responsables de objetivos parciales en los P.A, participantes por plan de acción, etc.), porque son ellos quienes deben identificar sus necesidades, intereses, motivos, áreas de conflicto y problemas para participar en los mejoramientos del proyecto.
- Requiere de una dinámica descentralizada. La descentralización de los proyectos es un requerimiento que otorga al director un nivel de autonomía en la interacción del proyecto y fortalece su responsabilidad en relación con la calidad del mismo, así como su capacidad de gestión y la toma de decisiones, para mediar en el mejoramiento tanto cualitativo y cuantitativo.

La evaluación como medición de los indicadores se enmarca dentro de un diseño de enfoque interpretativo y se centra en la búsqueda de logros y no puede estar agrupada en una lista de normas, ni en una serie de formas de proceder o de acciones que los directores deban seguir como un listado de instrucciones. Los principios que fundamentan un diseño de este tipo exigen un conocimiento amplio del proyecto para delimitar zonas de desarrollo y realizar la medición pertinente.



## Tipos de informes del proyecto

Durante todo el proceso y cierre del proyecto se generan tres tipos de informes:

### *Informe de inicio del proyecto:*

Hace referencia a la clarificación, delimitación, justificación y objetivos del proyecto; incluyendo también el plan operativo anual y sus respectivos planes de acción. Generalmente se hace esta entrega, después de haber recibido la aprobación del anteproyecto (donde se incluye la clarificación, delimitación, justificación, los objetivos, más un cronograma general del proyecto). Suele ser de mes y medio a dos meses de haber comenzado el proyecto dependiendo de la duración del mismo, cuando son muy cortos se entrega con el anteproyecto. Deben de ser flexibles este tipo de informe ya que si en algún momento se necesita mejorar debe permitir estos cambios, este informe es responsabilidad del director del proyecto.

### *Informe de gestión:*

Recibe el nombre en el área de educación como de progreso del proyecto. Este informa sobre la ejecución de las acciones de cada plan de acción, el tiempo que contempla este informe debe ser representativo no se puede entregar un informe de gestión sin haber terminado al menos una acción de cada plan; para poder hacer las respectivas evaluaciones y seguimiento. Está a cargo del auditor con ayuda del líder de cada acción. No tiene un formato predeterminado. Los Indicadores de Gestión nos ayudan a lograr la calidad y la productividad de este informe.

### **Ejemplo de un informe de gestión:**

Para los indicadores claves en el colegio Tecnológico "El Juicioso" puede ser:

El colegio Tecnológico "El Juicioso" se maneja los siguientes indicadores:

- Resultados de evaluación institucional a los estudiantes de cuarto grado hasta undécimo grado.
- Satisfacción de clientes (Padres de familia, estudiantes y del personal).

Los clientes que se han identificado para el Colegio Tecnológico "El Juicioso", son:

- Padres de Familia
- Estudiantes
- Personal del colegio

Por ser una institución educativa los indicadores se miden por satisfacciones, así:



### CALIFICACIÓN SATISFACTORIA (TS Y S)

INFERIOR A 60%	INSATISFACTORIO
DE 60 A 70%	ACEPTABLE
DE 70% A 90%	SATISFACTORIO
DE 90% A 100%	EXCELENTE

Por tratarse de evaluaciones y encuestas de satisfacción utiliza ese tipo de escala de calificación.

Los indicadores de gestión para la satisfacción de los clientes son de gran relevancia, ya que ayudan a medir qué tan satisfechos están con el servicio que se les está prestando y realizar mejoras en el caso que existan problemas.

Sin embargo, no solo se deben tener en cuenta estos indicadores, ya que existen otros indicadores que nos ayudarán a medir la satisfacción y mejoramiento continuo.

Como son:

- Atención al usuario.
- Manejo de sugerencias, quejas y reclamos.

Indicador	Forma de calcularlo
Control de entradas de visitantes	Revisando el numero consecutivo por mes en la planilla de registro.(nos ayuda a obtener la cantidad de visitas) recibidas por cada personal de la institución
Sugerencias, quejas y reclamos recibidas	Cantidad de sugerencias, quejas y reclamos recibidas/ cantidad total sugerencias, quejas y reclamos atendidas

El control de entrada y salida de los visitantes ayudará al colegio a llevar un seguimiento de qué personal lo visitan y por qué motivo lo hacen.

En el caso del formato de sugerencias, quejas y reclamos se puede saber en qué se está fallando, así mismo direccionar éstas al responsable para poder darle solución y lograr la satisfacción del cliente.

### *Informe de cierre del proyecto:*

Este informe debe hacer una comparación entre la situación inicial antes del proyecto y la situación del entorno después de la terminación del proyecto, este informe es responsabilidad tanto del director como de su grupo líder (los líderes de las acciones y los responsables de los objetivos parciales).



El objetivo de un informe de cierre es evaluar el resultado de los trabajos y resumir todo lo sucedido durante el proyecto, que puede ser de cierta relevancia para actividades futuras en la organización. Contiene básicamente, la información necesaria para saber si el proyecto obtuvo los resultados previstos y en caso contrario, las razones de ello.

Los informes de cierre de proyecto tienen además, otras utilidades no menos importantes para la organización, que trascienden más allá del proyecto recién acabado, algunas de las cuales se reseñan a continuación:

- Detectar errores sistemáticos en los presupuestos de los proyectos y ofertas.
- Analizar la tendencia histórica de los proyectos gestionados por cada responsable.
- Analizar la tendencia histórica de los proyectos contratados con cada a cliente.
- Establecer nuevas estrategias para abordar mercados clásicos o emergentes.

Al igual que el informe de gestión no existe un formato predeterminado que se pueda utilizar. A manera de ejemplo se sugiere un índice que muestra el contenido del informe general:

- Integrantes del equipo del proyecto: nombre de todos los integrantes del proyecto, incluyendo asesores.
- Cronología: es tomado del anteproyecto, trabajo realizado en el módulo de introducción a la planeación y estructuración educativa.
- Resumen de la sensibilización del proyecto: es tomado del anteproyecto, trabajo realizado en el módulo de introducción a la planeación y estructuración educativa. Da una ubicación al lector de cómo fueron los inicios del proyecto.
- Clarificación del proyecto: trabajo realizado en el módulo de introducción a la planeación y estructuración educativa.
- Delimitación del proyecto: trabajo realizado en el módulo de introducción a la planeación y estructuración educativa.
- Justificación del proyecto: trabajo realizado en el módulo de introducción a la planeación y estructuración educativa.
- Objetivos del proyecto: trabajo realizado en el módulo de introducción a la planeación y estructuración educativa.
- Descripción del plan operativo anual: trabajo realizado en el módulo de esquema y elaboración de un proyecto
- Descripción de los planes de acción del proyecto: trabajo realizado en el módulo de esquema y elaboración de un proyecto
- Informe de la situación final de los indicadores claves del proyecto. En él se incluyen todos los indicadores claves del Plan Operativo Anual, quedan un informe de cada categoría trabajado en el proyecto.
- Entrega del producto o servicio desarrollado en el proyecto.
- Anexos de evidencias. Tener en cuenta las comunicaciones formales o informales que se desarrollan durante todo el proyecto.



### *Las comunicaciones formales o informales en la recolección de evidencias.*

Tan importante como los diferentes tipos de informes, son las comunicaciones formales o informales entre los integrantes del grupo de trabajo del proyecto, entre ellos o con terceros (incluyendo los clientes); éstas sirven de apoyo a las evidencias del proyecto.

Dichas comunicaciones definen en general la marcha y avance del proyecto, y suelen suponer compromisos menores que deben respetarse posteriormente. Aunque se realicen de manera informal (por teléfono, correo electrónico, video conferencia, entre otros), es necesario que toda decisión de relevancia o de interés quede plasmada por escrito o guardado en medio sistemático, ya que esta información pasa a hacer parte de las evidencias de cada plan de acción.

La información transmitida dentro del ámbito de un proyecto, sea de alcance interno o externo al grupo de trabajo, tiene lugar en forma de mensajes. Según el alcance del mensaje se clasifican en: Tomado del libro. *Lledó, P. Rivarola, G. (2005). Gestión de proyectos. Edición Pearson Educación. (p.164)*

- Mensajes de ámbito externo: circulan entre personas de la organización y personas ajenas a la misma.
- Mensajes de ámbito interno: exclusivamente reducido a los integrantes del equipo de trabajo por planes de acción o incluso, a los integrantes del equipo de trabajo del proyecto en general. Esta restricción a la difusión se debe, por lo general, a dos posibles razones:
- Interés: la información transmitida es de utilidad sólo para las personas que forman parte del plan de acción y no aporta nada útil a personas ajenas a dicho ámbito.
- Confidencial: la información transmitida contiene datos sensibles, desde el punto de vista comercial y no es conveniente que sea puesta a disposición de personas ajenas al equipo de trabajo.

Según el medio de transmisión utilizado para la difusión del mensaje cabe citar, entre otros:

- Correo (carta o mensajería).
- Fax
- Correo electrónico.
- Comunicación interna.
- Voz, telefonía, video conferencia.

Cada medio de transmisión goza de sus ventajas e inconvenientes, tales como la rapidez, los costos, la posibilidad de verificar la recepción, la posibilidad de verificar la autenticidad del remitente o del contenido, por lo que todos los me-



Los medios reseñados se utilizan habitualmente, en diferentes ámbitos y aplicaciones, en función de las necesidades concretas.

Las comunicaciones internas son equivalentes al fax o al correo electrónico, pero con un ámbito interno limitado al equipo de trabajo del proyecto y aún más limitado al trabajo con el grupo de trabajo del plan de acción. No se hace por medios electrónicos si no por papel, su valor principal es de dejar constancia por escrito de la evolución de las relaciones y acuerdos tomados en el interior del grupo de trabajo.

Las reuniones son una parte fundamental del trabajo cotidiano, y el punto de referencias prioritario para el flujo formal de información; por esta razón las reuniones bien organizadas se exponen los problemas y dificultades del proyecto, y se articulan las soluciones apropiadas, según el sentir común de los integrantes. Se negocian los aspectos que suponen un compromiso entre grupos de trabajo, y se refuerzan los objetivos comunes a lograr por todos los participantes del proyecto.

Convocar una reunión supone establecer una agenda, donde se indique la fecha, hora y lugar de celebración, la duración previstas, así como la lista de los agentes potencialmente interesados en participar en la misma. También es necesario indicar el propósito de la reunión, y el posible desarrollo de los temas a tratar en la misma.

**Las actas de reunión:** durante cada una de las reuniones del proyecto el responsable del mismo debe confeccionar las actas de la reunión, en ellas aparte de la referencia, fechas, hora y lugar de la reunión, así como la lista de asistentes a la misma, deben registrarse brevemente los temas tratados, las decisiones tomadas y en especial, las acciones o compromisos a realizar por cada agente como consecuencia de las mismas, junto con la fecha límite para que dichas acciones sean realizadas.

El objeto fundamental de las actas es perpetuar y recordar los acuerdos y decisiones tomadas en el interior de los proyectos y en concreto durante las reuniones mantenidas, viniendo a ser algo así como la memoria histórica de los acuerdos del proyecto.

Lo más sustancial de unas actas sea el reflejo de las acciones, compromisos y acuerdos tomados durante la reunión. Se deberá notar de cada acción comprometida, anotando el responsable de la misma y la fecha en la que debe haberse cumplido con el compromiso adquirido.

*Consultar Esquema de formato para realizar actas de reunión en el multimedia*



Maestría  
en tecnologías digitales  
aplicadas a la educación

# Planeación y estructuración educativa

## 3 Herramientas para la administración y la evaluación del proyecto

Si un proyecto es de tamaño tal que supone un número elevado de reuniones, resulta difícil seguir la evolución de las decisiones puntuales adoptadas en cada una de ellas. Además, estos acuerdos, compromisos o decisiones adoptadas durante las reuniones hay que añadir las que surgen en conversaciones, formales o informales, y que se comunican por medios digitales.

Por ello se hace necesario diseñar una lista del estado de las acciones pasadas y pendientes, con carácter histórico; es decir desde el comienzo del proyecto hasta el final.

En dichas listas se consignan las acciones acordadas (y que alguien sea comprometido a hacerlo, o qué será necesario asignara alguien), agrupadas según las reuniones en las que adoptaron dichas decisiones. Junto a cada acción se consigna el responsable, así como el estado en el que encuentran la acción ya sea completa, pendiente, en curso a revisar, etc. los motivos si los tiene y la fecha de cumplimiento previsto.

Es necesario realizar la siguiente tabla para el estado de las acciones consignadas, por cada plan de acción. En ella se consignará la fecha de seguimiento de la acción, se hace una pequeña descripción de la acción, el responsable de la acción y su estado: Completo, en curso, pendiente o revisar. Además, esta revisión se tiene que realizar con el plan de acción para ir comparando las observaciones que contiene cada acción.

*[Consultar "Estado de las acciones del plan de acción" en el multimedia](#)*



## ¿Cómo apoyarnos con las TIC para generar los diferentes informes?

El informe como tal no se puede generar con estas herramientas, pero si podemos apoyarnos para generar gráficas, sacar tablas de consultas, revisión de tareas por plan de acción y utilización de recursos gráficos; para la generación de los distintos informes es necesario contar con las personas indicadas para su elaboración y establecimiento de conclusiones.

Se tomará como referencia el Software del manejador de proyectos *Microsoft Project. 2010*. Software registrado por *Microsoft Corporation*. Para Windows y Apple Macintosh, pero los conceptos son de aplicación general y entendible a otras plataformas; genera unas vistas que son similares a una foto que se toma desde un ángulo. Permite ver unos aspectos pero esconden otros. Lo que muestre una vista está condicionada, por los tipos de parámetros que se combinan para dar el resultado visible. Por una parte están los filtros que permiten escoger la clase de tarea que se va a mostrar y por otra, las tablas que determinan los aspectos y datos de las tareas o recursos escogidos.

Un aspecto muy importante dentro esta herramienta es el dominio del software para combinar filtros y tablas para generar nuevas vistas y de esta manera poder obtener muchos ángulos de visión del proyecto. El siguiente es el listado de vistas básicas del sistema:

**Diagrama de Gantt:** representa gráficamente el proyecto haciendo énfasis en la categorización de tareas, en la secuencia de las mismas, en su fecha de comienzo y término, en su duración, la relación con la ruta crítica y la proporción de su ejecución, recuerde que existe un diagrama de Gantt por cada plan de acción que se realice.

**Diagrama de Red:** esta vista presenta en forma de grafo dirigido las tareas, permitiendo visualizar la secuencia, interdependencia y qué tareas se encuentran en la ruta crítica.

**Entrada de tareas:** facilita la entrada de tareas y su organización según categorías. Igualmente permite presentar en columnas datos relevantes que se seleccionan aplicando tablas. Es la vista a la que con mayor facilidad se le puede aplicar tanto filtros como tablas. La única recomendación es que los encargados de cada plan de acción tienen que alimentar a diario esta herramienta porque cuando sea necesario consultar no está al día puede sesgar la medición del auditor o director del proyecto.

**Formularios de tareas:** esta vista permite mostrar tareas individuales con todos los datos. Permite su modificación y de esta manera facilita el control completo sobre la tarea como unidad. Accede a una amplia variedad de filtros, aunque el tabulado de datos aparece uniforme.



# Planeación y estructuración educativa

Aunque se pueden realizar impresiones de los informes, conservan la misma lógica de las presentaciones. El sistema trae predefinidas estructuras que son modificables y ofrece la posibilidad de crear otras, según las necesidades del usuario.

**La clase de resumen general** considera formatos como resumen del proyecto, tareas de orden superior, tareas críticas, hitos (Eventos significativos o de trascendencia en el proyecto, generalmente la terminación de un entregable principal del proyecto), días laborables, entre otros.

**Los formatos de actividades actuales** consideran aspectos como tareas sin comenzar, tareas que comienzan pronto, tareas en curso, tareas completadas, tareas que deberían haber comenzado y tareas propuestas.

**Los formatos de asignación** consideran las tareas y recursos humanos, tareas, recursos, y fechas, lista semanal de tareas, recursos sobre asignados.

**Los formatos de carga de trabajo** consideran temas como el uso de tarea y uso de recursos.

La tarea muchas veces tediosa de hacer seguimiento a cada plan de acción, se ve reducida a esfuerzos mínimos con la ayuda de los manejadores de proyectos, facilitando la visión de conjunto y desde diferentes ángulos de su evolución y dinámica. No parece una exageración afirmar que el principal valor de este software es su función como sistema de información. Recuerde que la generación como tal del informe es responsabilidad del director o de los líderes del grupo de trabajo del proyecto.



# Planeación y estructuración educativa

## Sembrar árboles de buenas ideas. Semilleros.

Esta es la época de las evidencias, de las huellas digitales, de compartir conocimiento; no basta con tener la capacidad de generar un proyecto, ni tampoco ser capacitado en medios de creación para ambientes de gestión. El reto está en convertirnos en creadores de verdadero conocimiento, valiéndonos eso sí de las tecnologías, es cuando nacen los semilleros TIC.

El tutor del proyecto, de cara a los contextos donde se hacen cada vez más confusas las distancias entre lo real y lo virtual, produce estrategias que movilizan el aprender haciendo, la producción de prototipos y diseños; fomenta el aprendizaje colaborativo, la inteligencia colectiva y da lugar a aprendizajes en redes sociales. Entonces el tutor o director de proyecto se ve encaminado a generar procesos transversales donde la construcción de proyectos innovadores sea una excelente oportunidad para entrelazar los intereses vitales de los participantes con problemáticas locales, comunitarias y globales.

Todo esto se logra mediante los proyectos bien elaborados, por pequeñas células de trabajo, crean interfaces para dialogar con sus realidades más sentidas y cercanas, es lo que conocemos como semilleros de las TIC.

El proyecto, pensado desde su gestión y llevado a término final con el cumplimiento de sus objetivos y medición de sus indicadores, se convierten en verdaderos semilleros para innovar; de esta manera se observa que el proyecto ha empezado a superar ese temor que se tenía cuando se hablaba de tecnología como objetos deshumanizadores que venían a remplazar las labores de los hombres, por visiones más realistas, que reconocen que son dispositivos que sirven de ayuda en el quehacer diario del aprendizaje.

Entendiendo así, que un semillero es similar a un club de interés, con el objetivo de fecundar un proyecto, para ello se incluye a más integrantes paulatinamente en un proceso de apropiación del proyecto por los intereses en común, llevando estos proyectos a nivel de otras instituciones. Un ejemplo claro de es el de calidad Total, Toda institución educativa está buscando adaptar a su gestión la mejora continua, crear cultura de autoevaluación y obtener certificaciones internacionales que lo acrediten como una institución de calidad. Ya sobrepasaron la frontera de la institución y ahora son parte de todas las instituciones, aclarando que cada una viviendo su realidad institucional y creando su propio camino de la excelencia.

Si entendemos que las TIC funcionan como un proceso que une a una comunidad y produce la creación colectiva, entonces podemos decir que los semilleros TIC permiten experiencias multifuncionales donde cada uno, comunica sus ideas y aportes nuevos a cerca del proyecto generando así la construcción colectiva y colaborativa.



Maestría  
en tecnologías digitales  
aplicadas a la educación

# Planeación y estructuración educativa

## 3 Herramientas para la administración y la evaluación del proyecto

Esto nos lleva a reconocer que las TIC son un soporte de apoyo y no el corazón del proyecto que si se pone en función del interés del grupo que está trabajando el proyecto, se convertirán en el puente que une diferentes ambientes.

Los proyectos que generemos en nuestra maestría servirán de experiencias que contarán con todo el potencial para germinar como proyectos a largo plazo, con un alto ingenio y un nivel muy alto de motivación e indagación, daremos proyectos que se convertirán en semilla de nuevos proyectos.

En el siguiente link vamos a encontrar un ejemplo sobre semilleros de las TIC con los docentes como directores de proyectos; donde se da la oportunidad de formular preguntas, comentarios, propuesta sobre los proyectos trabajados con otras instituciones. Les recomiendo ingresar. Este proyecto fue realizado IDEP (*Instituto de investigación educativa y desarrollo pedagógico*) en convenio con UNICAFAM. (Última actualización feb. 2009).

1. <http://www.voxopop.com/user/9afb4e6c-ef0b-4732-a40c-2eba38f1914b>
2. *Radio on line. Semilleros Tema Mi biografía con las TIC*  
<http://www.voxopop.com/topic/5dd8d571-ed7f-4b59-9096-86e3f63f5583>