

# GUÍA METODOLÓGICA

## PAT

PARA LA ELABORACIÓN DEL **PLAN ANUAL DE TRABAJO (PAT)** DE LOS INSTITUTOS Y ESCUELAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA



Dirección General de Desarrollo Docente  
Dirección de Formación Inicial Docente  
**2022**

En el marco de la normativa emitida por el MINEDU que regula la evaluación de las Condiciones Básicas de Calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica y las disposiciones del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico y la Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia de Consejo de Ministros.



PERÚ

Ministerio  
de Educación



**Siempre**  
con el pueblo

# Siglas

---

CBC: Condiciones Básicas de Calidad

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

DCBN: Diseño Curricular Básico Nacional

DIGEDD: Dirección General de Desarrollo Docente

DIFOID: Dirección de Formación Inicial Docente

DRE: Dirección Regional de Educación.

EESP: Escuela de Educación Superior Pedagógica.

FID: Formación Inicial Docente

GRE: Gerencia Regional de Educación.

IE: Institución educativa de educación superior pedagógica, pública o privada.

IGED: Instancias de Gestión Educativa Descentralizada.

IESP: Instituto de Educación Superior Pedagógica.

MINEDU: Ministerio de Educación.

MSE: Modelo de Servicio Educativo.

MPI: Manual de Procesos Institucionales.

PAT: Plan Anual de Trabajo.

PCI: Proyecto Curricular Institucional.

PEI: Proyecto Educativo Institucional.

RI: Reglamento Institucional.

# Índice

---

<b>Siglas</b> .....	<b>2</b>
<b>Contenido</b> .....	<b>3</b>
<b>Presentación</b> .....	<b>4</b>
<b>I. Orientaciones Generales</b> .....	<b>6</b>
¿Qué es el Plan Anual de Trabajo (PAT)? .....	<b>6</b>
¿Cuál es la estructura mínima del PAT? .....	<b>6</b>
¿Cuáles son los criterios para la elaboración del PAT? .....	<b>7</b>
<b>II. Orientaciones Específicas</b> .....	<b>8</b>
<b>Primera Etapa:</b> PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS .....	<b>8</b>
<b>Segunda Etapa:</b> PLANIFICACIÓN OPERATIVA .....	<b>12</b>
<b>Tercera Etapa:</b> DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PAT .....	<b>29</b>
<b>Referencias bibliográficas</b> .....	<b>32</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>33</b>

# Presentación

---

En el marco de la Visión del Perú al 2050 del Acuerdo Nacional (CEPLAN, 2020), se ha planteado como visión para el país lograr una educación que desarrolle el talento de las personas, que fomente la innovación, investigación y que en suma genere empleo digno para los ciudadanos; para ello, es vital un desarrollo inclusivo en igualdad de oportunidades, competitivo y sostenible que implica un esfuerzo conjunto de todas las organizaciones tanto públicas como privadas.

Asimismo, el Proyecto Educativo Nacional al 2036, como política de Estado, establece en su Orientación Estratégica 2 “Docentes”, entre otras condiciones:

“Priorizar la Formación Inicial Docente para la educación básica y orientarla hacia el desarrollo socioemocional, la curiosidad por comprender los procesos de aprendizaje y los saberes de diversas disciplinas, así como el cultivo de la autonomía y el actuar personal responsable, considerando las distintas necesidades según el ciclo de vida en el que se encuentran sus estudiantes, sus lenguas y culturas, así como aquellas originadas en otras circunstancias. Esta formación debe incorporar los aspectos que definen el currículo, incluyendo oportunidades de aprendizaje basadas en la experiencia y la transversalización de los enfoques” (CNE, 2020, p. 98).

Bajo esta visión y objetivo estratégico educativo nacional, a través del Decreto Supremo N° 012-2020-MINEDU, el Ministerio de Educación, establece la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva (PNESTP), como orientadora del sector que define la apuesta del Estado al 2030 para ampliar el acceso y mejorar la calidad de la educación superior (universitaria, tecnológica, pedagógica y artística), en conjunto con lo técnico-productivo.

La PNESTP tiene como objetivo al año 2030 incrementar el acceso a la educación superior y técnico-productiva (ESTP) con igualdad de oportunidades para todos los peruanos. Específicamente, en su cuarto objetivo prioritario establece “fortalecer la calidad de las instituciones de la ESTP, en el marco del ejercicio de su autonomía y facultades normativas, a través de los procesos de mejora continua de la calidad, que respondan de forma pertinente a las necesidades de su comunidad educativa y ámbito de acción, en el marco de sus objetivos y metas misionales”.

En este marco, el Ministerio de Educación, a través de la Dirección de Formación Inicial Docente (DIFOID), viene implementando la reforma integral de la Formación Inicial Docente, que comprende el fortalecimiento y evaluación de las capacidades de los docentes, la renovación de la gestión institucional y la implementación de nuevos currículos. Con la aprobación de la Ley N° 30512<sup>1</sup>, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica y de la Carrera Pública de sus Docentes,

---

<sup>1</sup> Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU Aprueba el Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la Carrera Pública de sus Docentes.

y su Reglamento, se establecieron disposiciones que regulan la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos y Escuelas de Educación Superior Pedagógica públicos y privados (en adelante IESP/EESP), a fin de que brinden una formación de calidad para el desarrollo integral de las personas, que responda a las necesidades del país, del mercado laboral y del sistema educativo.

Asimismo, en el marco de la Ley N° 30512, se aprueba mediante Resolución Ministerial N° 570-2018-MINEDU, el Modelo de Servicio Educativo (MSE) que define y organiza los componentes pedagógicos y de gestión institucional de los IESP/EESP para orientar su funcionamiento y brindar un servicio formativo de calidad para la formación de profesionales con las competencias pedagógicas que requiere el país en respuesta a las demandas de la sociedad.

En esa línea, el Reglamento de la Ley N° 30512, Ley de Institutos y Escuelas de Educación Superior y de la carrera Pública de sus Docentes, aprobado por Decreto Supremo N° 010-2017-MINEDU establece que los instrumentos de gestión son los documentos técnicos normativos que orientan la gestión institucional y pedagógica de la EESP, en función a las necesidades de la comunidad educativa y su entorno regional, siendo necesario contar con los siguientes: el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Proyecto Curricular Institucional (PCI), el Plan Anual de Trabajo (PAT), el Reglamento Institucional (RI) y el Manual de Procesos Institucionales (MPI).

Adicionalmente, señalamos que esta guía ha sido diseñada en el marco de las disposiciones emitidas a través de la Guía de Planeamiento Institucional, aprobada por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN)<sup>2</sup>.

Por último, cabe precisar y reiterar que las orientaciones formuladas en la presente Guía, son de utilidad no solo para las EESP, sino también para los IESP, bajo el entendido de que los IESP se encuentran en tránsito hacia su implementación como EESP, de acuerdo con lo establecido en la Ley N° 30512, que regula la creación, licenciamiento, régimen académico, gestión, supervisión y fiscalización de los Institutos y Escuelas de Educación Superior públicos y privados, nacionales y extranjeros, que forman parte de la etapa de Educación Superior.

---

<sup>2</sup> Modificada mediante la Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019-CEPLAN/PCD.

# I. Orientaciones generales

## ¿Qué es el Plan Anual de Trabajo (PAT)?

Es el instrumento de gestión institucional que planifica y organiza las actividades operativas que permiten el cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas establecidas en el PEI; así como de las directrices que se encuentran plasmadas en las propuestas de gestión pedagógica, gestión institucional y gestión de la investigación e innovación. De esta manera delimita su curso de acción en un año de forma ordenada y orienta a todos los involucrados en la gestión de la institución.

## ¿Cuál es la estructura mínima del PAT?

De acuerdo con el Documento Normativo denominado “Disposiciones que regulan la evaluación de las Condiciones Básicas de Calidad con fines de licenciamiento de las Escuelas de Educación Superior Pedagógica,” aprobada con RVM N° 097-2022-MINEDU, la estructura mínima del PAT es la siguiente:

1. Datos Generales de la institución
2. Objetivos, acciones estratégicas y metas multianuales del PEI priorizadas para el periodo anual.
3. Actividades Operativas relacionadas a las acciones y objetivos estratégicos del PEI priorizados para el periodo anual.
4. Indicador y meta por actividad.
5. Tareas asociadas a cada actividad operativa.
6. Área o equipo responsable del cumplimiento de las actividades.
7. Bienes y servicios requeridos para ejecutar las actividades y tareas.
8. Cronograma necesario para el logro de la meta.
9. Asignación presupuestal por cada actividad y general.
10. Seguimiento y evaluación del PAT.

Los contenidos propuestos en la estructura mínima son desarrollados en las orientaciones específicas de esta Guía. En dicha sección se presenta la metodología para la construcción del PAT a partir de la descripción de una serie de etapas y pasos. A continuación, se comparte una tabla donde se presenta la relación entre la estructura mínima definida para el PAT y la metodología para su construcción:

**Tabla N° 1.** Estructura mínima del PAT en relación con las etapas y pasos propuestos en la guía

Estructura mínima del PAT		Etapas y pasos de elaboración que sirven de insumo
1	Datos generales de la institución	Primera etapa – paso 1
2	Objetivos, acciones estratégicas y metas multianuales del PEI priorizadas para el periodo anual	Primera etapa – paso 2
3	Actividades operativas	Segunda etapa – paso 1
4	Indicador y meta por actividad operativa	Segunda etapa – paso 2
5	Tareas asociadas por cada actividad operativa	Segunda etapa – paso 3
6	Área o equipo responsable	Segunda etapa – paso 4
7	Bienes y servicios	Segunda etapa – paso 5
8	Cronograma	Segunda etapa – paso 6
9	Asignación presupuestal	Segunda etapa – paso 7
10	Seguimiento y evaluación del PAT	Tercera etapa – único paso

Cada IESP/EESP tiene la posibilidad de añadir o adecuar elementos de acuerdo con las necesidades y características de su realidad y contexto, sin contradecir o reducir la estructura mínima planteada en el documento normativo precitado.

## ¿Cuáles son los criterios para la elaboración del PAT?

Los criterios para la elaboración del PAT son los siguientes:

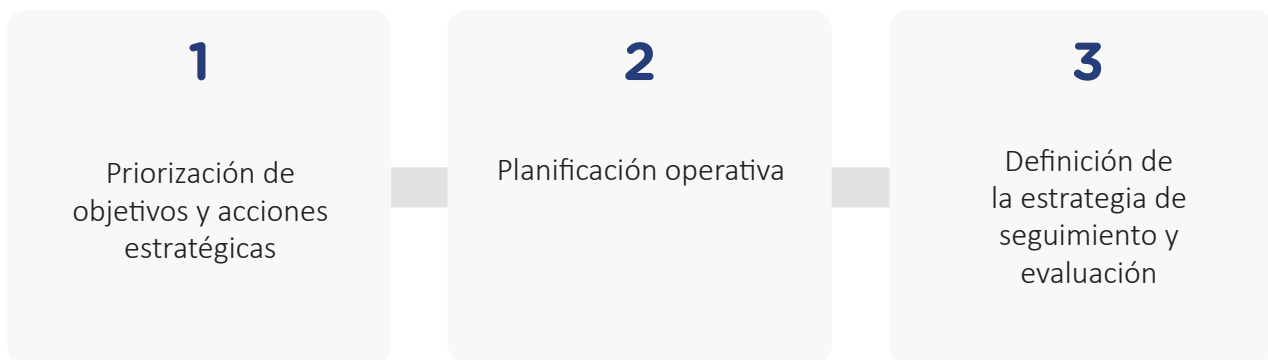
- **Criterio 1. Coherencia:** El PAT no debe ser contradictorio en su estructura, asimismo, debe guardar una relación lógica con todos los instrumentos de gestión de la institución.
- **Criterio 2. Temporalidad:** El PAT debe incorporar todas las actividades operativas a realizarse en el periodo de un año.
- **Criterio 3. Integralidad:** El PAT debe contener las actividades vinculadas a la sede principal y, de ser el caso, a cada una de sus filiales.
- **Criterio 4. Viabilidad:** El PAT debe estar sustentado en un análisis técnico que permita determinar que las actividades propuestas se lograrán de acuerdo a lo planificado.

# II. Orientaciones Específicas

La sección de orientaciones específicas tiene como objetivo describir la secuencia ordenada para la formulación del PAT, a través de etapas, pasos y pautas específicas, cabe precisar que, la secuencia propuesta interactúa entre sí. La metodología que se propone busca desarrollar paso a paso la construcción del PAT, siendo preciso indicar que dicha construcción debe considerar las opiniones y/o aportes de toda la comunidad educativa.

La elaboración del PAT busca responder cómo se lograrán progresivamente los objetivos y acciones estratégicas establecidos en el PEI. A partir de ello, se elabora el PAT siguiendo la planificación operativa, para luego realizar el seguimiento y evaluación. El proceso para la construcción del PAT sigue tres etapas generales, conforme se muestra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1.** Etapas para la elaboración del PAT



Elaboración: DIFOID

A continuación, se desarrollarán las orientaciones metodológicas por cada etapa de elaboración y/o actualización del PAT.

## Primera Etapa



### PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS

#### ¿En qué consiste?

En esta etapa se priorizan los objetivos y las acciones estratégicas que han sido planificadas en el PEI y que serán implementadas en el periodo anual al que corresponde el PAT que está siendo elaborado. Tiene como propósito, identificar los recursos con los que se cuenta para la implementación de las



acciones estratégicas y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, establecer las actividades y tareas que permitirán su concreción, y, en consecuencia, realizar la planificación operativa.



No obstante, es importante recordar que los instrumentos de gestión no son documentos estáticos, por lo que pueden ser modificados de acuerdo con las nuevas condiciones del entorno o necesidades de la institución. Desde esa perspectiva, si bien tenemos objetivos estratégicos priorizados en el PEI, las acciones estratégicas a incluir en el PAT podrían variar, y estas deberían ser replanteadas al momento que se formula el PAT.

## ¿Cómo se construye?

Para su construcción, se recomienda seguir dos pasos:

### Paso 1: Descripción de Datos generales

Corresponde a información relativa a la institución, el objetivo de esta sección es que se pueda conocer mínimamente a la institución. Los datos que se recomienda colocar son los siguientes:

1. Nombre de la Institución
2. RUC
3. Resolución de creación
4. Dirección de la sede central
5. Dirección de las filiales, de corresponder
6. Lista de servicios
7. Número de estudiantes matriculados por programa académico de los últimos dos semestres académicos
8. Nombre del director

### Paso 2: Priorización de objetivos estratégicos y acciones estratégicas

De acuerdo con la ruta estratégica planteada en el PEI, se debe identificar los objetivos y acciones estratégicas que serán de cumplimiento para el Plan Anual de Trabajo del año al que corresponde el PAT. En esta sección, se recomienda lo siguiente:

1. Identificar en el PEI los objetivos y acciones estratégicas que han sido priorizados para su ejecución; para ello, tomar en cuenta las siguientes actividades:
  - Extraer los objetivos y acciones estratégicas, cuyas metas multianuales están previstas para el año de ejecución del PAT que se está elaborando.
  - Analizar las condiciones y recursos humanos, técnicos y económicos con los que cuenta la institución para la implementación de dichos objetivos y acciones estratégicas.

2. Responder a la siguiente pregunta de verificación de las acciones estratégicas: ¿son de alta prioridad, es decir deben realizarse inmediatamente y tenemos los recursos para desarrollarlas?
3. Trasladar dicha información a una matriz general que permita trabajar la segunda etapa: Planificación Operativa del PAT.

Para elaborar la planificación operativa del PAT, se recomienda utilizar la Herramienta 1: Matriz General del PAT, que presentamos a continuación. En tal sentido, a lo largo de la guía se plantearán ejemplos que serán incluidos en la matriz general propuesta. Asimismo, para fines prácticos, en cada sección se irá ampliando la matriz conforme se va avanzando en los pasos propuestos para la elaboración del PAT. Cabe mencionar que también se plantearán herramientas adicionales que servirán de apoyo para completar la matriz general.

**Herramienta 1. Matriz General del PAT**

PEI					PAT							
Tipo de proceso	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos priorizados	Acciones estratégicas priorizadas	Acciones operativas	Tareas	Indicadores	Meta	Áreas o equipo responsable o vinculados	Bienes y servicios	Cronograma	Presupuesto*

\* Utilizar formato moneda soles sin decimales.

**Herramienta 1:** Matriz General del PAT: Priorización de objetivos y acciones estratégicos

Tipo de procesos	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos priorizados	Acciones estratégicas priorizadas
Estratégicos	Gestión de la Calidad	Monitorear y evaluar	Desarrollar una estrategia permanente de seguimiento y evaluación a la gestión institucional	Diseño e implementación un sistema de seguimiento y evaluación a la implementación de los instrumentos de gestión institucional
Misionales	Gestión de la Formación Inicial	Formación académica	Incrementar el desarrollo del aprendizaje crítico reflexivo en los estudiantes de la EESP	Proceso de enseñanza aprendizaje enfocado en el desarrollo del pensamiento crítico de los estudiantes
	Desarrollo profesional de los docentes formadores	Investigación e innovación en el desarrollo profesional	Mejorar la calidad de las investigaciones e innovaciones de docentes formadores	Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP
De Soporte		Gestión de personas	Desarrollar en la EESP una política de gestión del talento humano, con sentido humano y de desarrollo profesional	Evaluación periódica y sostenida el desempeño del recurso humano de la EESP

**Segunda Etapa**



**PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

**¿En qué consiste?**

Después de la primera etapa, se trabaja el Plan Operativo propiamente dicho. En esta etapa se relaciona el nivel estratégico con el nivel operativo, a fin de cumplir los objetivos institucionales contenidos en el PEI.

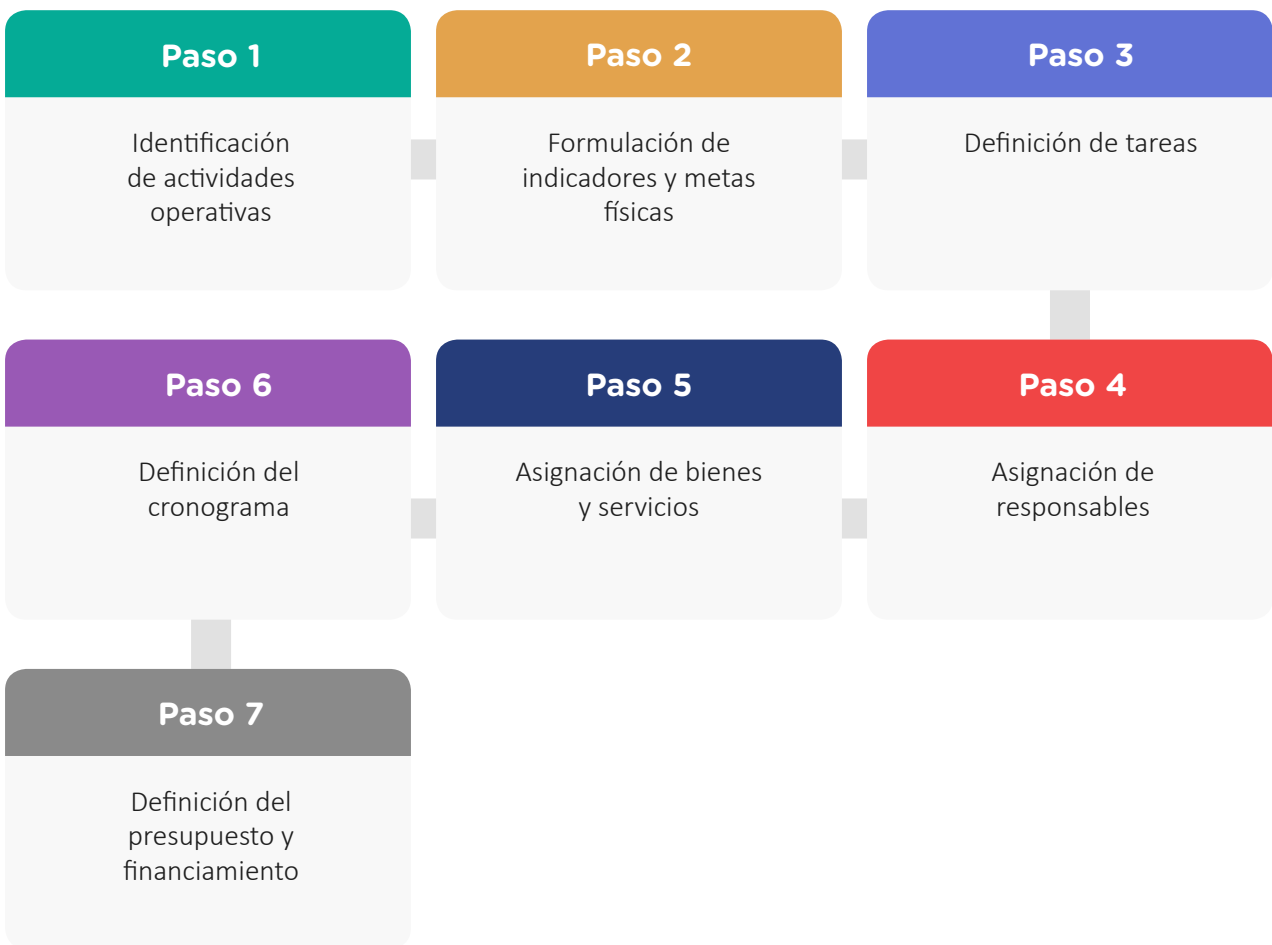
Es importante precisar que la planificación operativa es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la institución (humanos, financieros y físicos) para el desarrollo de

actividades de corto plazo que hagan posible alcanzar los objetivos y acciones estratégicos que están contenidos en el PEI.

## ¿Cómo se construye?

La planificación operativa se construye a partir del desarrollo de siete pasos, organizados en el siguiente gráfico:

**Gráfico 2.** Pasos para la Planificación Operativa del Plan Anual de Trabajo



Elaboración: DIFOID

### Paso 1: Identificación de actividades operativas

De acuerdo con lo planteado por CEPLAN, las actividades operativas “son el medio necesario y suficiente que contribuyen en la entrega de los bienes y servicios a los usuarios, garantizando el cumplimiento de una acción estratégica institucional que forma parte de un objetivo estratégico institucional” (CEPLAN, 2021, p.44)

Lo que equivale a decir que, debe haber un sentido lógico y bidireccional entre el objetivo

estratégico, las acciones estratégicas que lo componen, y sus respectivas actividades operativas, para de esta manera conseguir consistencia y coherencia en la formulación del PAT con los objetivos de la institución.

Para definir las actividades operativas, realizar las siguientes acciones:

1. Analizar las acciones estratégicas extraídas del PEI y que debe lograrse en el periodo al que corresponde el PAT elaborado (identificadas en la primera etapa).
2. Identificar el atributo de la acción estratégica. Cabe mencionar que el atributo se refiere a la cualidad o descripción de la acción estratégica. Por ejemplo, en la acción estratégica “Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP”, el atributo de la acción sería “investigaciones que mejoren la práctica pedagógica”
3. Establecer las actividades operativas vinculadas a las acciones estratégicas, cabe mencionar que de acuerdo a la Matriz de CBC, se debe incluir actividades relacionadas al fomento de la investigación e innovación, la gestión de servicios educativos complementarios y el seguimiento o de sus egresados. Para ello, se sugiere responder a las siguientes preguntas orientadoras:
  - ¿Qué actividades operativas son necesarias para lograr la acción estratégica planteada?
  - ¿Las actividades son de alta prioridad y requieren realizarse inmediatamente, o, son de importancia moderada y pueden ser realizadas después?
  - ¿Se cuentan con las condiciones y recursos (humanos y económicos) para desarrollar estas actividades?
  - ¿Se requieren desarrollar instrumentos de gestión o normativos?
  - ¿Se requieren implementar o realizar inversiones en infraestructura física o tecnológica para lograr el objetivo y la acción estratégica?
4. A partir de la respuesta a estas preguntas y otras que puedan generarse para la formulación de las actividades, se debe establecer la secuencialidad de las actividades operativas siguiendo un ordenamiento lógico, este proceso consiste en identificar y documentar las relaciones entre las actividades operativas.
5. Para la redacción de las actividades operativas se deben tomar en cuenta la estructura sugerida por CEPLAN:

### **ACCIÓN OPERATIVA = Sustantivo derivado de verbo + objeto directo**

- El sustantivo derivado de verbo suele emplear la terminación “ción” o “sión”.
- El objeto directo describe el bien o servicio a nivel de proceso o insumo que en conjunto con otros procesos o insumos permiten desarrollar la AEI.

Por último, se procede a la incorporación de las actividades operativas en la matriz general:

**Herramienta 1:** Matriz General del PAT: Definición de actividades operativas

Ejemplo:

PEI					PAT
Tipo de procesos	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos priorizados	Acciones estratégicas priorizadas	Actividades Operativas
Misionales	Desarrollo profesional de los docentes formadores	Investigación e innovación en el desarrollo profesional	Mejorar la calidad de las investigaciones e innovaciones de docentes formadores	Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP	Ejecución de capacitaciones a los docentes en temas de investigación.
					Elaboración de proyectos de investigación realizados por los docentes de la institución.
					Adquisición de recursos bibliográficos digitales

## **Paso 2: Formulación de indicadores de producción y metas físicas por actividad operativa**

A diferencia de la formulación de indicadores y metas multianuales del PEI (que permiten la medición del desempeño, es decir de la gestión y los resultados, planteados como objetivos estratégicos de la Institución); para el PAT, por su naturaleza operativa, se sugiere utilizar indicadores de producción física que permiten medir el nivel de logro de las actividades.

Entendemos por indicador de producción física y meta física<sup>3</sup>:

- Indicador de producción física, es la expresión cuantitativa de bienes y servicios (productos y/o actividades) que desarrolla la institución.
- Meta física, es el valor numérico proyectado del indicador de producción física.

Para la construcción de los indicadores de producción y metas físicas, se realiza lo siguiente:

- 1.** Definir el indicador de producción física a partir de la actividad operativa.
- 2.** Definir la meta física del indicador
- 3.** Por último, se procede a la incorporación de los indicadores de producción física y metas en la matriz general.

---

<sup>3</sup> Adaptación de la “Guía Metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de los programas presupuestales” Ministerio de Economía y Finanzas – Dirección General de Presupuesto Público. 2016.



**Herramienta 1:** Matriz para la elaboración del PAT: Elaboración de Indicadores de producción física y metas físicas por Actividad Operativa

Ejemplo:

PEI	PAT		
Acciones estratégicas priorizadas	Actividades Operativas	Indicador de producción física	Meta física
Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP	Ejecución de capacitaciones a los docentes en temas de investigación.	Número de capacitaciones a docentes en temas de investigación ejecutados en cada ciclo académico.	2
		Número de docentes de la EESP capacitados en temas de investigación en cada ciclo académico.	6
	Elaboración de proyectos de investigación realizados por los docentes de la institución.	Número de proyectos de investigación docente aprobados en el año.	2
	Adquisición de recursos bibliográficos digitales.	Número de licencias de bibliotecas digitales adquiridas en el primer año de funcionamiento del área de investigación.	1

### **Paso 3: Definición de las tareas por actividad operativa**

Las tareas se constituyen en acciones que conllevan al logro de las metas establecidas, subdividen las actividades operativas en componentes más pequeños y fáciles de manejar. Debe evidenciarse que las tareas son formuladas de forma consistente y coherente con las actividades operativas, las cuales a su vez están vinculadas con los objetivos y acciones estratégicas del PEI. Por lo tanto, se debe asegurar la articulación entre las tareas, actividades, acciones y objetivos estratégicos.

Para establecer las tareas se sugiere lo siguiente:

- 1.** Identificar y analizar la actividad operativa.
- 2.** Identificar el atributo de la actividad operativa, por ejemplo, en la actividad “Ejecución de talleres de desarrollo de competencias a los docentes en temas de investigación”, el “atributo es la ejecución de talleres de capacitación”.
- 3.** Establecer las tareas vinculadas a las actividades operativas, para lo cual se propone la técnica lluvia de ideas, en relación con la siguiente pregunta orientadora: ¿Qué tareas son necesarias para lograr la actividad operativa planteada?
- 4.** Se definen todas las tareas de una actividad operativa y se establece la secuencialidad de estas, siguiendo un ordenamiento lógico; este proceso consiste en identificar y documentar las relaciones entre las tareas.
- 5.** Por último, se procede a la incorporación de las tareas por actividad operativa en la matriz general:

**Herramienta 1:** Matriz General del PAT: Definición de tareas por actividad operativa

Ejemplo:

PEI	PAT			
Acciones estratégicas priorizadas	Actividades Operativas	Indicador	Meta	Tareas
Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP	Ejecución de capacitaciones a los docentes en temas de investigación	Número de capacitaciones a docentes en temas de investigación ejecutados en cada ciclo académico.	2	Diagnóstico de necesidades de capacitación de los docentes
				Diseño de contenido y estrategia de la capacitación
				Seleccionar expositores idóneos para las capacitaciones
				Elaborar de manera conjunta con el facilitador/expositor los diseños metodológicos de la capacitación
				Convocar a las capacitaciones con anticipación
				Implementar las capacitaciones de acuerdo al cronograma
				Realizar un balance sobre el desarrollo de la capacitación

## **Paso 4: Asignación de áreas o equipo responsable**

Consiste en designar al área o equipo responsable de una actividad que estará encargada de gestionar y dar cumplimiento a la planificación operativa. Proceden de una unidad o área organizacional definida en el Reglamento Institucional (RI).

El proceso para establecer el equipo responsable consiste en identificar y documentar los roles de los integrantes del equipo; asimismo, se identifican las habilidades requeridas por las actividades propuestas<sup>4</sup>.

Para identificar el área o equipo responsable se realiza lo siguiente:

- 1.** Revisar las actividades y tareas definidas.
- 2.** Establecer el rol, responsabilidad y competencia necesaria para la ejecución de las actividades/tareas previamente identificadas.
- 3.** Identificar en el Reglamento Institucional (RI) el área o unidad y las funciones que son congruentes con las actividades y tareas, así como se evalúa la idoneidad de los integrantes del área o unidad respecto de la implementación de actividades/tareas.
- 4.** Asignar responsabilidades.
- 5.** Por último, incorporar las áreas o equipo responsable o vinculados en la matriz general:

---

<sup>4</sup> “Rol es la denominación que describe la parte de un plan operativo de la cual una persona está encargada.

Responsabilidad, el trabajo que se espera que realice un miembro del equipo.

Competencia, la habilidad y las capacidades requeridas para completar las actividades”

Ver: 2008 Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK)- Cuarta Edición

**Herramienta 1:** Matriz General del PAT: Asignación de áreas o unidades orgánicas responsables.

Ejemplo:

PEI	PAT				
Acciones estratégicas priorizadas	Actividades Operativas	Indicador	Meta	Tareas	Áreas o unidades orgánicas responsables
Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP	Ejecución de capacitaciones a los docentes en temas de investigación	Número de capacitaciones a docentes en temas de investigación ejecutados en cada ciclo académico.	2	Diagnóstico de necesidades de capacitación de los docentes	Jefe(a) del Área de Investigación/ Coordinador(a) Académico(a)
				Diseño de contenido y estrategia de la capacitación	
				Seleccionar expositores idóneos para las capacitaciones	
				Elaborar de manera conjunta con el facilitador/expositor los diseños metodológicos de la capacitación	
				Convocar a las capacitaciones con anticipación	
				Implementar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma	
				Realizar un balance sobre el desarrollo de la capacitación	

## **Paso 5: Asignación de bienes y servicios**

La asignación de bienes y servicios consiste en establecer la cantidad y el tipo de bien y/o servicio que necesita la institución para la ejecución de la actividad operativa. Los bienes son cosas materiales, tangibles y los servicios implican la realización de una actividad por parte de un prestador del servicio, estos son intangibles.

La asignación de bienes y servicios se desarrolla de la siguiente manera:

- 1.** Se identifican todas las actividades, tareas, indicadores y metas previstas en los pasos anteriores.
- 2.** Se seleccionan las actividades que necesitarán bienes o servicios. Para ello, se sugiere dos mecanismos:
  - Juicio de expertos: se trata de convocar a alguna persona o grupo de personas con conocimiento especializado y experiencia relacionada con la actividad y/o tarea en análisis. Este grupo se encargará de identificar los recursos requeridos, siendo su experiencia y conocimiento específico necesarios para hacer la valoración respectiva.
  - Análisis de datos históricos: consiste en determinar mediante información previa los recursos que se necesitan para la implementación de una actividad o tarea.
- 3.** Se definen los bienes y servicios por actividad y/o tarea.
- 4.** Por último, se procede a la incorporación de los bienes y servicios en la matriz general:

### Herramienta 1: Matriz General del PAT: Asignación de bienes y servicios.

Ejemplo:

PEI	PAT					
Acciones estratégicas priorizadas	Actividades Operativas	Indicador	Meta	Tareas	Áreas o unidades orgánicas responsables	Bienes y servicios
Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP	Ejecución de capacitaciones a los docentes en temas de investigación	Número de capacitaciones a docentes en temas de investigación ejecutados en cada ciclo académico	2	Diagnóstico de necesidades de capacitación de los docentes	Jefe(a) del Área de Investigación/ Coordinador(a) Académico(a)	Servicio de contratación de expositores
				Diseño de contenido y estrategia de la capacitación		
				Seleccionar expositores idóneos para las capacitaciones		
				Elaborar de manera conjunta con el facilitador/ expositor los diseños metodológicos de la capacitación		
				Convocar a las capacitaciones con anticipación		
				Implementar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma		
				Realizar un balance sobre el desarrollo de la capacitación		

## Paso 6: Definición de cronograma

Un cronograma es una herramienta de organización conformado por un conjunto de actividades y tareas ordenadas de forma secuencial y temporal. En el PAT las actividades son programadas a través de un cronograma anual, especificando las fechas en las que se inician y culminan.

Para establecer/actualizar el cronograma se proponen lo siguiente:

1. Revisar los elementos de planificación desarrollados en los anteriores pasos.
2. Identificar los atributos de la actividad, este paso consiste en reconocer la descripción de la actividad.
3. Definir la secuencialidad de las actividades o tareas propuestas.
4. Establecer una propuesta del cronograma, usando como herramienta los diagramas de red. Estos diagramas consisten en hacer una representación esquemática de las actividades del cronograma y sus relaciones lógicas.
5. Identificar las fechas en las que están disponibles los recursos a utilizar, tales como personas, bienes o servicio.
6. Estimar la duración de las actividades, estas son valoraciones cuantitativas probables de periodos de trabajo que se necesitará para completar una actividad.
7. A partir de lo previamente trabajado, establecerlas fechas de inicio y fin para cada actividad.

El cronograma se presenta, usualmente, utilizando el Diagrama de Gantt, que es una herramienta gráfica que tiene como objetivo exponer el tiempo de dedicación previsto para las diferentes actividades/tareas a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Para ello, proponemos la Herramienta N° 2 (Ver anexo 1).

Asimismo, luego de elaborar el diagrama de Gantt estableciendo el cronograma con los pasos previamente indicados, las fechas de inicio y fin, se procede a incorporar dicha información en la matriz general:



### Herramienta 1: Matriz General del PAT: Definición del cronograma

Ejemplo:

PEI	PAT						
Acciones estratégicas priorizadas	Actividades Operativas	Indicador	Meta	Tareas	Áreas o unidades orgánicas responsables	Bienes y servicios	Cronograma
Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP	Ejecución de capacitaciones a los docentes en temas de investigación	Número de capacitaciones a docentes en temas de investigación ejecutados en cada ciclo académico	2	Diagnóstico de necesidades de capacitación de los docentes	Jefe(a) del Área de Investigación/ Coordinador(a) Académico(a)	Servicio de contratación de expositores	Inicio 20/01/2021  Fin 05/02/2021
				Diseño de contenido y estrategia de la capacitación			
				Seleccionar expositores idóneos para las capacitaciones			
				Elaborar de manera conjunta con el facilitador/ expositor los diseños metodológicos de la capacitación			
				Convocar a las capacitaciones con anticipación			
				Implementar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma			
				Realizar un balance sobre el desarrollo de la capacitación			

## Paso 7: Definición de presupuesto

El presupuesto es la suma de los gastos estimados para cada actividad definida en el PAT, lo cual permitirá conocer cuál es el gasto total que se requerirá para su ejecución. Por ende, sirve para conocer cuáles son los ingresos que necesitará la institución para cubrir dichos gastos.

Los responsables deben realizar las siguientes acciones para establecer el presupuesto:

- 1.** Analizar qué actividades operativas y/o tareas incluidas en el PAT requieren bienes o servicios. Para aquellas actividades/tareas que no supongan un gasto adicional para la institución se consignará el valor cero, mientras que para aquellas que sí lo requieran se tendrá que seguir el proceso planteado en los siguientes pasos.
- 2.** Estimar el costo de los bienes y servicios requeridos para las actividades/tareas. La estimación implica realizar una aproximación de los recursos necesarios para completar las actividades, para lo cual se recomiendan los siguientes mecanismos<sup>5</sup>:
  - Juicio de expertos, implica consultar la opinión de personas de trayectoria, siendo estos reconocidos como expertos calificados en la materia. Estimación análoga, utiliza datos históricos de una actividad; no obstante, podría ser imprecisa. Estimación ascendente, es un método para estimar los componentes del trabajo, se identifica el costo por cada paquete de trabajo, es un cálculo detallado. Análisis de propuestas por licitaciones, se basa en la propuesta de proveedores.
- 3.** Determinar el presupuesto total, sumando los costos estimados de las actividades operativas del PAT.
- 4.** Establecer las fuentes de financiamiento y con ello estimar la totalidad de ingresos que se espera recibir en el año que se desarrollará el PAT.
- 5.** Conciliar los ingresos esperados y los gastos planificados. Si los ingresos menores a los gastos planificados, se requerirá una evaluación y de ser el caso reprogramación de las actividades para que sea viable la ejecución del plan anual de trabajo.
- 6.** Aprobar el presupuesto para la implementación del PAT.
- 7.** Finalmente, incorporar la información de presupuesto en la Matriz General del PAT.

Es importante que en este paso de elaboración del PAT, las instituciones públicas consideren las fases del proceso presupuestario de acuerdo al DL 1440, Decreto Legislativo del Sistema Nacional de Presupuesto Público.

---

<sup>5</sup> 2008 Project Management Institute, Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía de PMBOK)- Cuarta Edición

### Herramienta 1: Matriz General del PAT: Definición del presupuesto

Ejemplo:

PEI	PAT							
Acciones estratégicas priorizadas	Actividades Operativas	Indicador	Meta	Tareas	Áreas o unidades orgánicas responsables	Bienes y servicios	Cronograma	Presupuesto
Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP	Ejecución de capacitaciones a los docentes en temas de investigación	Número de capacitaciones a docentes en temas de investigación ejecutados en cada ciclo académico	2	Diagnóstico de necesidades de capacitación de los docentes	Jefe(a) del Área de Investigación/ Coordinador(a) Académico(a)	Servicio de contratación de expositores	Inicio 20/01/2021  Fin 05/02/2021	S/ 3,000
				Diseño de contenido y estrategia de la capacitación				
				Seleccionar expositores idóneos para las capacitaciones				
				Elaborar de manera conjunta con el facilitador/expositor los diseños metodológicos de la capacitación				
				Convocar a las capacitaciones con anticipación				
				Implementar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma				
				Realizar un balance sobre el desarrollo de la capacitación				

Para finalizar esta segunda etapa, presentamos a continuación a modo de ejemplo el resultado que se debería obtener al desarrollar los siete (7) pasos señalados anteriormente:

### Herramienta 1: Matriz General del PAT: Definición del presupuesto

Ejemplo:

PEI				PAT								
Tipo de procesos	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos priorizados	Acciones estratégicas priorizadas	Actividades Operativas	Indicador	Meta	Tareas	Áreas o unidades organizacionales responsables	Bienes y servicios	Cronograma	Presupuesto
Misionales	Desarrollo profesional de los docentes formadores	Investigación e innovación en el desarrollo profesional	Mejorar la calidad de las investigaciones e innovaciones de docentes formadores	Desarrollo de investigaciones que mejoren la práctica pedagógica de la EESP	Ejecución de capacitaciones a los docentes en temas de investigación	Número de capacitaciones a docentes en temas de investigación ejecutados en cada ciclo académico	2	<p>Diagnóstico de necesidades de capacitación de los docentes</p> <p>Diseño de contenido y estrategia de la capacitación</p> <p>Seleccionar expositores idóneos para las capacitaciones</p> <p>Elaborar de manera conjunta con el facilitador/expositor los diseños metodológicos de la capacitación</p> <p>Convocar a las capacitaciones con anticipación</p> <p>Implementar las capacitaciones de acuerdo con el cronograma</p> <p>Realizar un balance sobre el desarrollo de la capacitación</p>	Jefe(a) del Área de Investigación/ Coordinador(a) Académico(a)	Servicio de contratación de expositores	<p>Inicio 20/01/2021</p> <p>Fin 05/02/2021</p>	S/ 3,000

## Tercera Etapa



# DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PAT

## ¿En qué consiste?

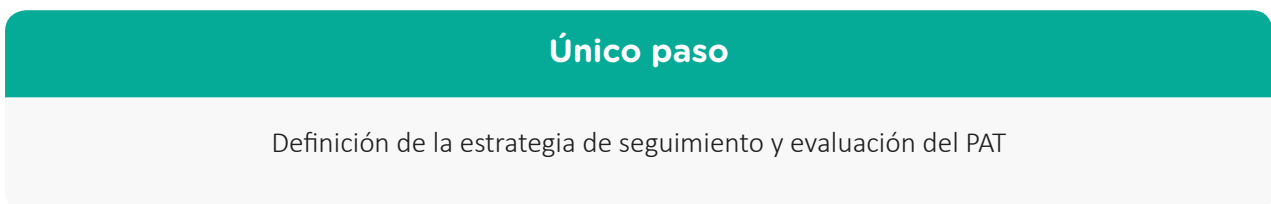
Esta última etapa es importante, ya que pone en marcha mecanismos de control, seguimiento y evaluación, que permiten medir el logro de las actividades operativas, a través de la medición de los indicadores de producción física y metas físicas establecidas por cada actividad operativa. El proceso consiste en verificar la ejecución de las actividades y el uso de los recursos planteados en el momento del diseño del PAT, es decir, recopilar información sobre el avance en el cumplimiento de actividades y tareas, verificar y emitir juicio de valor respecto del cumplimiento de metas físicas previstas y tomar decisiones para mejorar la implementación del PAT.

Es muy importante señalar que los resultados del seguimiento del PAT, y por ende de los reportes periódicos de su ejecución, se constituyen en el insumo más importante para evaluar los objetivos y acciones estratégicas previstos en el PEI, permitiendo valorar el desempeño institucional (es decir gestión y resultados), orientado a la mejora continua y la calidad del servicio educativo.

## ¿Cómo se construye?

La estrategia de seguimiento y evaluación del PAT se construye a partir del desarrollo de un único paso, como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico 3.** Pasos para la definición de las acciones de seguimiento y evaluación del PAT



## Paso 1: Definición de la estrategia de seguimiento y evaluación del PAT

El seguimiento es la recopilación sistemática de información sobre la medición de indicadores de actividad y metas por actividad. El seguimiento permite la identificación de alertas tempranas respecto a lo programado, que conlleven a una evaluación de las medidas correctivas necesarias para proponer acciones de mejora a las actividades establecidas y, de ser necesario, realizar ajustes a la planificación prevista en el PAT.

Para ello, como parte de la metodología de seguimiento, se sugiere responder a las siguientes preguntas, así como seguir las pautas que se proponen para formular las respuestas:

**Herramienta 2:** Preguntas orientadoras y pautas para la definición de estrategia de seguimiento y evaluación del PAT

Preguntas	Pautas para desarrollar respuestas
¿Cuál es el objeto de seguimiento?	Se realiza seguimiento respecto del avance del indicador de producción física y de las metas físicas establecidas por actividad operativa.
¿Cuál será la temporalidad para el seguimiento?	CEPLAN sugiere periodicidad trimestral. Se sugiere que la institución defina si la periodicidad será mensual, trimestral, cuatrimestral o semestral (según recursos y viabilidad).
¿Quién será responsable del seguimiento?	Tomar en cuenta las responsabilidades asignadas en cada actividad del PAT, de acuerdo con la estructura organizacional y funciones de cada estamento que han sido asignados en cada actividad.
¿Qué metodología se utilizará para realizar el seguimiento?	Se sugiere la siguiente metodología: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el valor numérico asignado a la meta del indicador.</li> <li>• Evaluar el grado de avance de los indicadores de producción física y metas físicas en el tiempo establecido en el cronograma.</li> <li>• Identificar desviaciones que estarían retrasando o evitando que las tareas y/o actividades operativas se ejecuten.</li> <li>• Tener una base de información precisa y oportuna respecto a las actividades operativas y tareas realizadas, así como el sustento de las acciones realizadas.</li> </ul>
¿Qué formato se utilizará para reportar o informar resultados del seguimiento?	Determinar el formato de reporte o informe que le acomode a la Institución. No obstante, se sugiere utilizar un formato sencillo en su manejo. Se propone un ejemplo de formato en el <b>Anexo 4</b> .
¿Cómo se usarán los resultados del seguimiento?	Se sugiere analizar resultados comparándolos con lo planeado o presupuestado, o revisando el cumplimiento de actividades o tareas planificadas en el PAT. Implica tener como punto de comparación las metas de producción física que la institución establece.  Luego, se debe definir los espacios de discusión, análisis y toma de decisiones sobre los resultados, y, en consecuencia, realizar los ajustes que sean necesarios, si el balance de los resultados lo amerita.

Luego, realizar el siguiente procedimiento:

1. Responder las preguntas sugeridas
2. Utilizando como insumo las respuestas, redactar la estrategia de seguimiento del PAT.

Por último, es de precisar que, si bien existen diversas herramientas para establecer el formato de monitoreo del PAT, así como softwares especializados, es posible hacerlo también con una hoja de cálculo como Excel. Asimismo, se proponen algunos formatos de seguimiento base, no obstante, son referenciales y la institución debe establecer los que más se adecuan a ellos:

**Tabla 2:** Lista de Tipos de Formato de Seguimiento

Tipo de formato de seguimiento	Objetivo	Frecuencia de seguimiento recomendada
Diagrama de Gantt	Permite monitorear los avances de las actividades/ tareas operativas en función del cronograma, así como los responsables de su ejecución. Es una herramienta gráfica (ver Herramienta 3, en Anexo 1).	Semanal
Formato de seguimiento del presupuesto	Permite identificar los bienes y servicios requeridos junto con el presupuesto disponible necesario para cada actividad operativa. Es utilizado por el área de administración y finanzas puesto que dicha área se encarga de dar la conformidad de las salidas de fondos para la ejecución del gasto (ver Herramienta 4, en Anexo 2).	Semanal
Formato de seguimiento de indicadores del PAT	Permite hacer seguimiento al cumplimiento de los indicadores por cada actividad operativa y establecer medidas de corrección ante desviaciones (ver Herramienta 5, en Anexo 3).	Semanal
Informe de seguimiento	Brinda una perspectiva general de los involucrados y la situación actual relacionada a los avances del cronograma, presupuesto, tareas ejecutadas y pendientes, estado de indicadores y metas, problemáticas y conclusiones. Cada responsable se encargará de emitir un informe de seguimiento (ver Herramienta 6, en Anexo 4).	Semanal

# Referencias Bibliográficas

---

CEPLAN. (2019a). Guía para el Planeamiento Institucional. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/guia-para-el-planeamiento-institucional-2018/)

Fred R., D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educacion.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MEF (2016). “Guía Metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de los programas presupuestales” Dirección General de Presupuesto Público.

PMBOK. (2008). Guía de los Fundamentos de la dirección de proyectos (4 ed.). Newton Square: Project Management Institute.



# Anexos

---

- Anexo 1: Herramienta 3. Ejemplo de Diagrama de Gantt.
- Anexo 2: Herramienta 4. Seguimiento General del Presupuesto del PAT
- Anexo 3: Herramienta 5. Seguimiento a indicadores de producción física del PAT
- Anexo 4: Herramienta 6. Reporte o Informe de Seguimiento del Plan Anual de Trabajo

### Anexo 1

#### Herramienta 3: Diagrama de Gantt

Subcomponente del MSE	Misional																	
	Duración en días	Inicio	Final	15/01/2020	16/01/2020	17/01/2020	18/01/2020	19/01/2020	20/01/2020	21/01/2020	22/01/2020	23/01/2020	24/01/2020	25/01/2020	26/01/2020	27/01/2020	28/01/2020	
Ejecución de capacitaciones a los docentes y estudiantes	17	20/01/2020	5/02/2020															
Definir el grupo responsable para la ejecución de las capacitaciones	1	20/01/2020	20/01/2020															
Hacer un análisis FODA en temas de investigación	3	21/01/2020	23/01/2020															
Definir y contactar con profesores investigadores de la institución para que brinden sus aportes y propongan posibles temas de investigación.	1	23/01/2020	23/01/2020															
Realizar sesión de intercambio de saberes con consultores experto, profesores investigadores y moderadores para definir los temas de investigación.	1	24/01/2020	24/01/2020															
Definir tres temas de capacitación para que sean evaluados por el director de la institución	2	25/01/2020	25/01/2020															
Desarrollar el informe con los temas propuestos	1	25/01/2020	26/01/2020															
Solicitar la aprobación del tema de capacitación	1	27/01/2020	28/01/2020															
Definir el expositor de la capacitación		29/01/2020	31/01/2020															
Definir la agenda de la capacitación	1	1/02/2020	2/02/2020															
Ejecutar la capacitación	2	5/02/2020	5/02/2020															

## Anexo 2

### Herramienta 4: Seguimiento General del Presupuesto del PAT

PEI						PAT						
Item	Tipo de proceso	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Actividad operativa	Área vinculada	Bienes o servicios	Fuente de financiamiento	Presupuesto aprobado*	Presupuesto ejecutado*	% de ejecución

\*Formato de celdas: Moneda Soles, sin decimales

Nota: Con esta herramienta se puede utilizar la herramienta de Excel denominada tabla dinámica, la cual permite establecer el presupuesto por tipo de proceso, macroproceso, proceso, objetivos estratégicos, acciones estratégicas, área vinculada y fuente de financiamiento.

### Anexo 3

Herramienta N° 5: Seguimiento a indicadores de producción física del PAT

PEI					PAT					
Tipo de proceso	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Actividad operativa	Responsable	Indicador Producción Física	Meta Física	Fecha de logro de meta	Estado (*)

(\*) El estado del indicador puede tener las siguientes categorías: sin iniciar, en proceso dentro del plazo, en proceso fuera del plazo, culminado.

### Anexo 4

#### Herramienta N° 6: Reporte o Informe de Seguimiento del Plan Anual de Trabajo

##### Reporte de Seguimiento del Plan Anual de Trabajo 20XX

**Institución:**

**Jefe o área responsable:**

PEI					PAT							
Tipo de proceso	Macroproceso	Proceso	Objetivos estratégicos	Acciones estratégicas	Actividad operativa	Área vinculada	Responsable	Indicador Producción Física	Meta Física	Fecha de logro de meta	Estado (*)	Observaciones (**)

(\*) El estado del indicador puede ser: sin iniciar, en proceso dentro del plazo, en proceso fuera de plazo, culminado.

(\*\*) Observaciones: se debe indicar las causas por las que no se inicia las actividades para el logro de los indicadores y/o problemáticas.

**Problemática encontrada:**

**Conclusiones y recomendaciones:**

Firma del responsable

