

Manual de elaboración, costeo y presupuesto de PLANES de MEJORA

Proceso de Mejora de la Gestión Escolar, camino a la Acreditación





Consejo Nacional de Administración

Luis Bretel Bibus, Presidente
Guadalupe Méndez Zamalloa
Liliana Li Mostacero

Gerente Ejecutivo

Francisco Rojas Luján

Unidad de Gestión del Financiamiento

Manuela Claudet Abanto, Responsable
Alonso Castro Williams
Jesús Baquerizo Aliaga

Equipo de apoyo a la Unidad de Gestión del Financiamiento

Jorge Huamán Eguilus
Hermelinda Sullcapuma Portillo

Directorio

Peregrina Morgan Lora, Presidenta
Jorge Castro León
Liliana Miranda Molina
Carlos Rainusso Yáñez

Coordinación Técnica

Verónica Alvarado Bonhote

Dirección de Evaluación y Acreditación

Aída Candiotti Sarmiento, Directora
José Nacimiento Beltrán
Rossemery Saavedra Cancán
Nancy Tacilla Ramírez
Germán Terán Sánchez
Silvia Velarde Hoyos
Luis Velásquez Cárdenas

Diseño y Diagramación

Carlos Cuadros Oriundo

Primera Edición

Lima, diciembre 2013

Impresión

Industrias Gráficas Ausangate SAC
Jr. Lima 631 - Lima. Telf.: 433-7054
Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2013-19603

© Fondo Nacional de Desarrollo de la Educación Peruana (FONDEP)

Calle Paseo del Bosque 940, San Borja, Perú.
Teléfonos: (51-1) 4353903 / 4353904
Fax: (51-1) 4353903 anexo 102
E-mail: fondos@fondep.gob.pe

© Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad de la Educación Básica (IPEBA)

Calle Ricardo Angulo 266, San Isidro, Lima 27, Perú.
Teléfonos: / (51-1) 223-2895, Fax: (51-1) 224-7123 anexo 112
E-mail: cir@ipeba.gob.pe/ www.ipeba.gob.pe

Se autoriza la reproducción total o parcial siempre y cuando se mencione la fuente.

CONTENIDO

Presentación	5
Parte 1: ¿Cómo se elabora un PLAN de MEJORA?	7
1. Revisando algunos conceptos básicos	8
1.1. ¿Qué entiendes por Plan de Mejora?	8
1.2. ¿Qué es el Plan Anual de Trabajo (PAT)?	10
2. Condiciones previas para la elaboración del Plan de Mejora	11
2.1. Comprensión del contexto	12
2.2. Reflexión sobre los resultados de la autoevaluación	12
2.3. Compromiso de los actores con la mejora	12
2.4. Claridad sobre el sentido que tiene implementar el Plan de Mejora	13
Consideración Adicional: Organización de equipos de apoyo	13
3. Planificación de la Mejora	14
3.1. Identificar necesidades de mejora y establecer una priorización	15
3.2. Analizar las causas	23
3.3. Buscar soluciones	25
3.4. Diseñar el Plan de Mejora	28
Paso 1: Definición de productos por indicadores	29
Paso 2: Definición de acciones por productos e indicadores	29
Paso 3: Definición de recursos materiales, humanos y equipos	31
Paso 4: Establecimiento de cronograma y responsables	32
Parte 2: Costeo y presupuesto del PLAN de MEJORA	35
1. ¿Qué entiendes por costear?	37
2. ¿Qué entiendes por costo?	39
3. ¿Qué es presupuesto?	42
4. ¿Qué contiene un presupuesto?	44
5. ¿Cómo se elabora el presupuesto del Plan de Mejora?	47
Paso 5: Definición de lo que se necesita para implementar el Plan de Mejora	48

Paso 6: Definición de la cantidad de recursos que se necesitan	50
Paso 7: Determinación del costo unitario de los requerimientos previstos	51
Paso 8: Definición del rubro presupuestal de los requerimientos previstos	52
Paso 9: Determinación del presupuesto total asignado a la actividad o acción	54
Paso 10: Establecimiento del cronograma presupuestal por actividad o acción	55
Bibliografía	58
ANEXO	60



PRESENTACIÓN

Las instituciones educativas que deciden autoevaluarse para acceder a la acreditación de la calidad de su gestión lo hacen de manera voluntaria, participativa y con la intervención de la comunidad educativa. Los resultados que obtienen de esta autoevaluación les permite tener una idea clara del nivel en que se encuentra su gestión, en relación a los estándares establecidos en la Matriz de evaluación para la acreditación de la calidad de la gestión educativa de instituciones de Educación Básica Regular”, publicada por el IPEBA.

A partir de los resultados de dicha autoevaluación, las instituciones educativas en mención, planifican las mejoras, estableciendo prioridades en cada uno de los factores definidos: dirección institucional, soporte al desempeño docente, trabajo conjunto con las familias y la comunidad, uso de la información, infraestructura y recursos para el aprendizaje. Asimismo, consideran determinadas acciones para superar sus dificultades, así como para mantener las buenas prácticas o fortalezas de la institución educativa, con el propósito de obtener el nivel “logrado” en todos los estándares.

En este sentido, el **“Manual de Elaboración, Costeo y Presupuesto de Planes de Mejora”** es una herramienta que se pone a disposición de las instituciones educativas con el fin de contribuir en el proceso de elaboración, costeo y presupuesto de los planes de mejora. El Manual ha sido validado con directivos, docentes, especialistas, así como los miembros de las comisiones de autoevaluación de instituciones educativas públicas y privadas.

La institución educativa que logre elaborar, costear y presupuestar sus planes de mejora podrá postular a fondos concursables -como el que ofrece FONDEP- para ejecutarlos y alcanzar todos los estándares e indicadores contenidos en la Matriz de Evaluación. De esta manera, previa evaluación externa de los resultados, la institución estará en condiciones de acceder a la acreditación y ser reconocida por IPEBA como una entidad con una gestión de calidad que asegura las condiciones necesarias para mejorar los aprendizajes y la formación integral de todos los estudiantes.

En este marco, IPEBA y FONDEP establecen alianzas estratégicas para impulsar los Planes de Mejora de las instituciones educativas.

Luis Bretel Bibus
Presidente del FONDEP

Peregrina Morgan Lora
Presidenta del Directorio de IPEBA

Parte **1**

¿Cómo se elabora un PLAN de MEJORA?

1 Revisando algunos conceptos básicos

1.1 ¿Qué entiendes por Plan de Mejora?

“Un Plan de Mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento” (FORMACIÓN DE PROFESORADO EN NAVARRA)

Entonces... ¿Qué entiendes por Plan de Mejora dentro del proceso de autoevaluación de la gestión con fines de acreditación?

El Plan de Mejora, como parte del proceso de autoevaluación institucional, es un instrumento de gestión que se elabora con el fin de que establezcas las estrategias para lograr los estándares de calidad de la gestión, que están relacionados con las condiciones que debe proveer tu institución educativa, para asegurar el logro de aprendizajes y la formación integral de tus estudiantes.

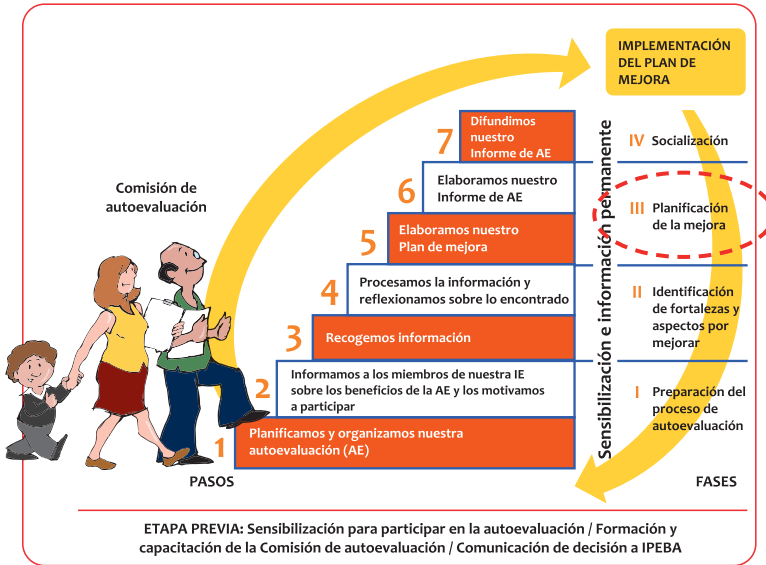
Se elabora teniendo en cuenta el logro de todos y cada uno de los estándares de gestión. La duración de su implementación es variable, dependiendo de la cantidad de acciones de mejora que requieras, de la disponibilidad de recursos e incluso de la labor de tu institución educativa para su ejecución.

IMPORTANTE

Si tu institución educativa planea postular a los fondos concursables de FONDEF para el financiamiento de su Plan de Mejora, su tiempo de ejecución no debe exceder los (2) dos años.

En el Plan de Mejora se establece el orden en que se irán aplicando las acciones de tal manera que se proyectan los cambios de la institución educativa a mediano y corto plazo. Esto te posibilitará incorporar las acciones priorizadas anualmente en el Plan Anual de Trabajo de tu institución educativa, ya sea del año en curso o del siguiente.

En el proceso de autoevaluación, la elaboración del Plan de Mejora constituye la tercera fase, y es necesario haber concluido las fases previas para elaborarlo, como se puede observar en el siguiente gráfico:



Esto quiere decir que se necesita que conozcas los resultados del procesamiento de la información recogida en la fase II de la autoevaluación, pues en base a ello identificarás las áreas que requieren mejoras y se programarán las acciones del plan a través de un proceso participativo, buscando el consenso de la comunidad educativa.

Ahora... un ejemplo de Plan de Mejora:



En nuestra institución educativa, ubicada en una zona rural del país, después de realizar el proceso de autoevaluación, nos hemos dado cuenta que existen varias debilidades en la gestión escolar.

Por ejemplo, hemos identificado debilidades en la formulación del Proyecto Educativo Institucional, El Proyecto Curricular de la Institución Educativa, la debilidad en la organización de nuestra información y el distanciamiento de los padres de familia con la institución educativa para favorecer el logro de los aprendizajes; por ello hemos decidido atender todos estos aspectos, identificando los indicadores claves a revertir. Esta es nuestra primera propuesta o medida de cambio para mejorar la gestión de nuestra institución educativa. Estas medidas luego formarán parte de nuestro Plan de Mejora.



Recuerda

El Plan de Mejora está estrechamente relacionado con la idea de la **mejora continua**, mediante la cual la institución educativa se plantea como objetivo mejorar permanentemente las condiciones para que todos sus estudiantes aprendan; es por ello que se recomienda incluir acciones relacionadas a los estándares que han alcanzado el nivel logrado para reforzarlos.

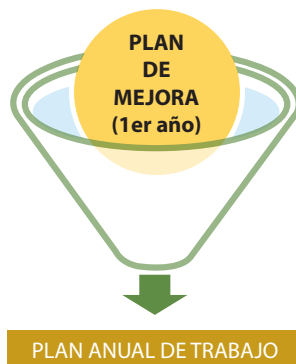
1.2 ¿Qué es el Plan Anual de Trabajo (PAT)?

El PAT "... es un instrumento de gestión de corto plazo en el que se plantean acciones y/o actividades que la comunidad educativa debe realizar para hacer posible que las propuestas planteadas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) se hagan realidad progresivamente año a año. Así se irán logrando los objetivos de la propuesta pedagógica y de gestión del PEI. En ese sentido, podemos afirmar que se trata de un plan operativo". (Manual de Gestión para directores de instituciones educativas. Pág. 91)

¿Cómo se articulan el Plan de Mejora y el Plan Anual de Trabajo (PAT)?

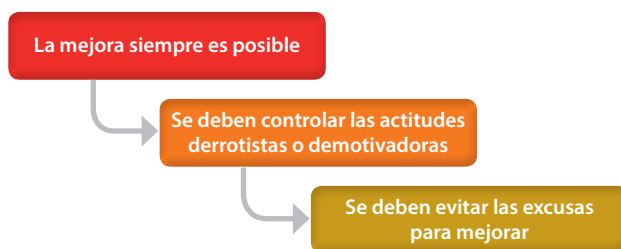
Como se ha señalado anteriormente, el Plan de Mejora puede tener una duración variable. La institución educativa podría tomar 1, 2 o más años en implementarlo. Se recomienda que las actividades del Plan de Mejora correspondientes a un año, se incluyan en el PAT.

Supongamos que es medio año y por lo tanto el PAT ya está elaborado y ejecutándose. Has realizado tu proceso de autoevaluación y ya has diseñado tu Plan de Mejora... ¡Empieza a implementarlo! Puedes aplicar las mejoras del año en curso y cuando sea el momento de elaborar el PAT del año siguiente, incluyes las que te hayan faltado.



2 Condiciones previas para la elaboración del Plan de Mejora

Antes de empezar a elaborar el Plan de Mejora, debes tener en cuenta una cuestión preliminar: *¿Quieres realmente que tu institución educativa mejore? ¿Crees realmente que es posible mejorar y asumir este reto?* Si tu respuesta es afirmativa, entonces considera lo siguiente:



(Sitio web de Formación del Profesorado - Navarra)

Sin embargo, existen algunas condiciones que son necesarias para garantizar la eficacia de los Planes de Mejora. Nos referimos a aquellos aspectos que pueden contribuir con el éxito o el fracaso, tanto en la elaboración de los objetivos de mejora como en la ejecución y valoración de sus resultados, entre esas condiciones se consideran las siguientes:

- Comprensión del contexto.
- Reflexión sobre los resultados de la autoevaluación.
- Compromiso de los actores educativos con la mejora.
- Se debe tener siempre presente el sentido que tiene la implementación del Plan de Mejora.



2.1 Comprensión del contexto

Todos los miembros de la Comisión de Autoevaluación deben estar familiarizados con el contexto interno y externo de la institución educativa para comprender su naturaleza y características. Para ello te recomendamos revisar algunos aspectos clave:

- La Misión y Visión institucional (si es que la tiene y está bien definida)
- Los resultados de las evaluaciones censales de los aprendizajes de los estudiantes
- Las situaciones adversas del entorno y la cultura de la institución educativa
- Las instituciones de su entorno interesadas en colaborar o relacionadas con la institución educativa
- El Proyecto Educativo Local y Regional (si hubiera)

2.2 Reflexión sobre los resultados de la autoevaluación

De acuerdo a la Guía de Autoevaluación, es necesario que toda tu comunidad educativa conozca y reflexione sobre los resultados obtenidos en la autoevaluación, este paso permitirá

generar el compromiso que se requiere para encaminar los cambios necesarios y lograr las mejoras.

2.3 Compromiso de los actores con la mejora

Considerando que una mejora eficaz es el resultado del trabajo en equipo de los actores educativos, es necesario que logres el compromiso de todos con las mejoras, generando un clima de confianza y promoviendo constantemente su participación e involucramiento en las decisiones y en la ejecución de las acciones de mejora.

La Comisión de Autoevaluación es la encargada de liderar el proceso y de impulsar la participación de los miembros de tu comunidad educativa en la elaboración, implementación y evaluación del Plan de Mejora. Sin embargo, ten presente que la participación de cada uno de los actores debe estar en relación a sus propios roles.

Ejemplos: El análisis sobre el proceso pedagógico sería responsabilidad de los docentes y directivos; en el análisis sobre el clima institucional, podrían participar todos los actores.



IDEA CLAVE

Es importante la participación de los actores educativos en el análisis de causas de los resultados obtenidos y en la propuesta de soluciones. Es una manera de motivar su compromiso con la institución así como con las acciones orientadas a la mejora.



2.4 Claridad sobre el sentido que tiene implementar el Plan de Mejora

Para lograr un cambio real en tu institución educativa, tu Plan de Mejora debe centrarse en las necesidades específicas identificadas luego del proceso de autoevaluación.

“El PLAN DE MEJORA es la finalidad por la que elaboramos y ejecutamos la evaluación. Es su justificación y su sentido. Para qué queremos tener información de lo que hacemos, si no nos sirve para mejorar nuestra situación, ya sea en el ámbito de

La Administración educativa o del centro. No tiene sentido utilizar tiempo y esfuerzos para diagnosticar algo sino intervenimos después sobre esa realidad.

Es más, en muchas ocasiones el esfuerzo y tiempo dedicado a la fase del diagnóstico es tan grande que cuando llega el momento de diseñar procesos de mejora ya no queda ni tiempo, ni ilusión, ni deseo. Por lo tanto, cuando se diseñan todas las actuaciones habría que tener en cuenta ya desde el principio esta fase, sin la que todo el proceso no tiene sentido”. (BERNAL AGUDO, José. (2001). PROCESOS DE MEJORA. Y DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN, QUE.?. Jornadas sobre la “evaluación de centros docentes de Canarias”)

Consideración Adicional: Organización de equipos de apoyo

La Comisión de Autoevaluación podría considerar necesario la organización de **equipos de apoyo**, según la naturaleza de la institución y de las áreas que requieran mejoras.

Estos equipos aportarán con diferentes opiniones al análisis y al logro del consenso de soluciones que se aplicarán en la institución. Son pequeños y de preferencia liderados por miembros de la Comisión de Autoevaluación. Los miembros de la comunidad (docentes, padres, estudiantes, entre otros) se podrán integrar en alguno de los **equipos de apoyo** en los que su experiencia y aportes podrían ser valiosos, de acuerdo a sus roles en la institución educativa.

El director debe asegurarse de que estos equipos mantengan informados a la comunidad educativa sobre los resultados de su trabajo.

3 Planificación de la Mejora

Ahora ya estás preparado para elaborar el Plan de Mejora. Te recomendamos empezar con el diseño de un plan de mediano plazo (con una temporalidad aproximada de 2 años) que contenga todos los estándares e indicadores por mejorar y luego, a partir de este, desglosar planes de corto plazo (con una temporalidad menor o igual a 1 año), cuyas actividades deberían ser incorporadas en el Plan Anual de trabajo de tu Institución.

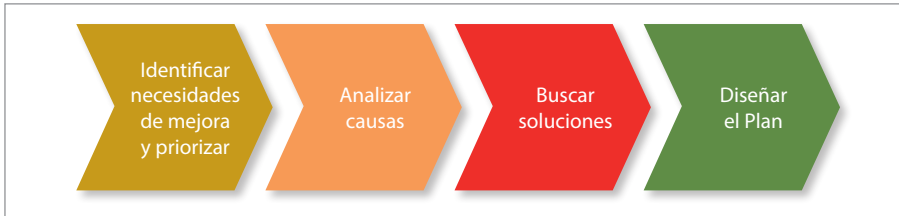
Recuerda

El Plan de Mejora...

- Tiene como antecedente un proceso de autoevaluación.
- Debe ser objetivo y vinculado a las necesidades identificadas.
- Debe ser concreto y sencillo en su diseño para facilitar su implementación.
- Debe estar articulado al Plan Anual de Trabajo (PAT) de la institución educativa, para facilitar su integración a la vida institucional.



Cada institución educativa, de acuerdo a sus características particulares, puede desarrollar una metodología propia para elaborar su Plan de Mejora. Para fines prácticos, seguiremos la metodología recomendada en la Guía de Autoevaluación, en la que se sugieren los siguientes pasos:



3.1 Identificar necesidades de mejora y establecer una priorización

A partir de los resultados de la autoevaluación, se podrá identificar claramente el nivel de logro de cada estándar y de sus respectivos indicadores, a fin de que determines cuáles son los estándares que requieren ser mejorados y cómo están respondiendo sus indicadores.

Recuerda que los niveles de logro se han establecido de la siguiente manera:

Niveles	Puntajes
En inicio	1.0 – 1.5
Poco avance	1.5 – 3.0
Avance significativo	3.0 – 3.7
Logrado	3.7 – 4.0

Y los resultados se han obtenido, a partir del procesamiento de la información de encuestas y ficha de

análisis documental, con la ayuda de la herramienta informática que está disponible para las instituciones educativas en autoevaluación.

En base a estos resultados puedes iniciar la priorización, para ello sugerimos optar por las siguientes opciones:

OPCIÓN 1: Priorizar a partir de indicadores

Esta primera opción parte del supuesto de que el logro de los indicadores contribuye al logro del estándar. En esta opción el eje de análisis lo constituyen todos los indicadores que no están logrados, esto incluye también a aquellos que se encuentran en el nivel de “Avance significativo”.

Se sugiere priorizar el orden en que se aplicarán las mejoras, teniendo en cuenta lo siguiente:

- ▣ Haz un listado de indicadores que se encuentran en el nivel: en inicio, poco avance y avance significativo. Estos constituyen las necesidades de mejora.

- ▣ Identifica los que inciden de manera directa en la mejora de aprendizajes y formación integral de los estudiantes para ocuparnos, de preferencia, en un primer momento de éstos (puedes resaltar, subrayar o encerrar en un círculo).
- ▣ Analiza los indicadores, buscando relación entre ellos y agrúpalos pues podrías encontrar las mismas causas y soluciones para mejorar el nivel de logro de los indicadores.
- ▣ Identifica el orden de prioridad de los indicadores y/o grupos de indicadores para ir estableciendo la temporalidad en el plan, considerando:
 - a. Los que inciden de manera directa en la mejora de aprendizajes y formación integral de los estudiantes.
 - b. Si un indicador o grupo de indicadores es previo a otros.

Para establecer el orden de prioridad en que se programarán las mejoras, te sugerimos considerar los indicadores que influyen

directamente en la mejora de aprendizajes. Sin embargo, las instituciones educativas, de acuerdo a las características y estrategias que planteen, podrían empezar por atender los indicadores que tienen mayor o menor grado de avance. Dependerá de la institución educativa si quiere empezar por mejorar los que están en nivel más bajo o si preferirá hacerlo por aquellos que les falta poco para estar en nivel Logrado.

IMPORTANTE

Toma en cuenta que hay indicadores que son prerrequisitos de otros y deben lograrse primero. Por ejemplo, si no se cuenta con un PEI y una propuesta curricular, es difícil lograr una planificación curricular que sea realmente pertinente para tus estudiantes.



Ahora que hemos revisado y analizado mejor cada indicador, nos hemos dado cuenta de que el indicador que tiene mayores debilidades es el diseño de nuestro Proyecto Curricular;

sin embargo sabemos que es necesario empezar por el Proyecto Educativo Institucional, por ser el instrumento que da orientación sobre la Propuesta Curricular.

Mira como quedó nuestra tabla de análisis, procesada hasta la agrupación de indicadores:



Listado de Indicadores ¹	Calificación de Indicadores	Análisis de relaciones	Grupo
1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.	2,29 (Poco avance)	Se relaciona con: 3.1; 3.3 y 7.2.	1
1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad.	3,50 (Avance significativo)	Se relaciona con 1.1; 11.1	1
2.1. Desarrollamos un proyecto curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el DCN y las necesidades regionales y locales.	3,00 (Avance significativo)	El 1.1 es previo a este indicador	2
2.2. Desarrollamos un proyecto curricular con altas expectativas sobre el desempeño de todos los estudiantes que orientan el desarrollo de competencias en cada grado/ciclo y área curricular.	1,00 (En inicio)	Está en un nivel muy bajo (En inicio), además incide en mejora de aprendizajes. Se relaciona con: 2.1; 6.1. debe ir en los primeros lugares en prioridad, pero el 1.1. es previo	2
3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	2,00 (Poco avance)	Se relaciona con 1.1	1
3.2. Implementamos mecanismos para asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa tengamos claridad sobre cómo nuestros roles, funciones y responsabilidades se articulan ...	2,67 (Poco avance)	Se relaciona con 11.3; 11.4	3
3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño	2,94 (Poco avance)	Se relaciona con: 1.1; 4.1; 4.2; 4.3; 6.5; 9.2; 10.2	1

Identificación de indicador que incide en el aprendizaje.

1 Para el ejemplo solo se han considerado los indicadores de los factores 1 y 2.

Listado de Indicadores	Calificación de Indicadores	Análisis de relaciones	Grupo
4.1. Gestionamos la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades adecuados para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora institucional.	3,02 (Avance significativo)	Se relaciona con casi todos los indicadores. Es previo a varios de ellos	4
4.2. Gestionamos la asignación de docentes en cantidad suficiente y que tienen dominio del área y competencias pedagógicas adecuadas para los cursos y ciclos a su cargo, así como para atender a la diversidad de sus estudiantes.	3,33 (Avance significativo)	Se relaciona con: 4.1; 4.7; 5.1; 5.2; 5.3; 6.1; 6.2; 6.3; 6.4; 6.5 ...	5
4.3. Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo (ésta) impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar en el proceso de enseñanza - aprendizaje.	3,13 (Avance significativo)	Se relaciona con: 3.3; 6.1; 6.2; 6.3; 6.4; 6.5	6
4.4. Desarrollamos estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones, el análisis de la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje de los estudiantes, para mejorar el desempeño del equipo docente.	3,50 (Avance significativo)	Se relaciona con: 4.3; 4.5; 4.6; 4.7	7
4.5. Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza aprendizaje y de las fortalezas y debilidades de nuestro equipo docente.	2,50 (Poco avance)	Se relaciona con: 4.1; 4.6	6
4.6. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.	3,00 (Avance signific)	Se relaciona con: 10.1	6
4.7. Intercambiamos experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje y fortalecer las capacidades de nuestro equipo docente.	2,22 (Poco avance)	Se relaciona con: 4.4	6
5.1. Aseguramos que las programaciones curriculares sean conducentes a desarrollar las competencias en todas las áreas curriculares.	3,00 (Avance significativo)	Se relaciona con: 4.4; 5.2; 5.3 El 2.2 es previo pues brinda el marco curricular para las programaciones	7

Listado de Indicadores	Calificación de Indicadores	Análisis de relaciones	Grupo
5.2. Aseguramos que la programación curricular de cada grado / ciclo y área esté alineada con las programaciones curriculares de los otros grados / ciclos y áreas.	2,67 (Poco avance)	Se relaciona con: 2.2; 4.4.; 5.1	7
5.3. Aseguramos que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, estrategias de enseñanza-aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias de evaluación de los aprendizajes, coherentes entre si y adecuadas a las competencias a desarrollar.	3,33 (Avance significativo)	Se relaciona con: 4.3; 4.4; 5.2	7
6.1. Aseguramos que los estudiantes tengan claridad sobre las expectativas de desempeño, los propósitos y aplicación de su aprendizaje, y cómo progresan en el desarrollo de las competencias en todas las áreas curriculares.	2,97 (Poco avance)	Se relaciona con: 4.3; 2.2	8
6.2. Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.	2,00 (Poco avance)	Se relaciona con: 4.3.; 2.2.	7
6.3. Implementamos estrategias pedagógicas que aseguran que los estudiantes se involucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver problemas en todas las áreas curriculares.	3,05 (Avance significativo)	Se relaciona con: 4.3.; 2.2.	8
6.4. Implementamos estrategias de monitoreo y evaluación de estudiantes para identificar en qué nivel se encuentran respecto al desempeño esperado y modificar nuestra práctica pedagógica en función al logro de las competencias esperadas.	2,68 (Poco avance)	Se relaciona con: 3.3; 9.1	6
6.5. Desarrollamos estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza - aprendizaje.	3,37 (Avance significativo)	Se relaciona con: 3.3; 6.4	8



Recuerda que esto se debe hacer con todos los indicadores

A partir de esta tabla procesada, donde hemos agrupado los indicadores que se relacionan entre sí, hemos fijado prioridades para la definición de las mejoras.

Para este caso, nos concentramos en la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, como prioridad 1, por ser un instrumento de gestión institucional previo al proyecto curricular que nos interesa mejorar.

Miren como quedó nuestra tabla de indicadores organizados y priorizados:



Listado de Indicadores	Cal-Ind*	Grupo	Prioridad
1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores...	2,29	1	1
1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad.	3,50		
3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones...	2,00		
3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño	2,94		
2.1. Desarrollamos un proyecto curricular coherente con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la institución, el DCN y las necesidades regionales y locales.	3,00	2	2
2.2. Desarrollamos un proyecto curricular con altas expectativas sobre el desempeño de todos los estudiantes que orientan el desarrollo de competencias en cada grado/ciclo y área curricular.	1,00		
4.1. Gestionamos la asignación de un equipo directivo que tiene conocimientos y habilidades adecuados para dar soporte pedagógico a nuestros docentes y desarrollar procesos de mejora...	3,02	4	3
4.2. Gestionamos la asignación de docentes en cantidad suficiente y que tienen dominio del área y competencias pedagógicas adecuadas para los cursos y ciclos a su cargo...	3,33	5	4
4.3. Monitoreamos y acompañamos permanentemente la labor docente en el aula para analizar cómo impacta en el desempeño de los estudiantes y orientar en el proceso de enseñanza - aprendizaje.	3,13	6	5

* Calificación de Indicadores.

Listado de Indicadores	Cal-Ind	Grupo	Prioridad
6.4. Implementamos estrategias de monitoreo y evaluación de estudiantes para identificar en qué nivel se encuentran respecto al desempeño esperado y modificar nuestra práctica pedagógica ...	2,68		
4.5. Identificamos las necesidades de capacitación, en función al análisis de los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza ...	2,50		
4.6. Gestionamos oportunamente ante las instancias correspondientes, la implementación de acciones de capacitación pertinentes a las necesidades que identificamos en nuestro equipo docente.	3,00		
4.7. Intercambiamos experiencias con otras instituciones educativas, para resolver los problemas que encontramos en el proceso de enseñanza - aprendizaje y fortalecer las capacidades ...	2,22		
4.4. Desarrollamos estrategias para que los docentes trabajen conjuntamente el diseño de sus programaciones, el análisis de la práctica pedagógica y sus efectos en el aprendizaje ...	3,50	7	6
5.1. Aseguramos que las programaciones curriculares sean conducentes a desarrollar las competencias ...	3,00		
5.2. Aseguramos que la programación curricular de cada grado / ciclo y área esté alineada con las programaciones curriculares de los otros grados / ciclos y áreas.	2,67		
5.3. Aseguramos que cada programación curricular oriente la definición de unidades y sesiones de aprendizaje, estrategias de enseñanza-aprendizaje, materiales a utilizar, y estrategias ...	3,33		
6.2. Implementamos estrategias pedagógicas y actividades de aprendizaje adecuadas al tipo de competencias definidas en cada área curricular.	2,00		
6.1. Aseguramos que los estudiantes tengan claridad sobre las expectativas de desempeño, los propósitos y aplicación de su aprendizaje, y cómo progresan en el desarrollo de las competencias ...	2,97	8	7
6.3. Implementamos estrategias pedagógicas que aseguran que los estudiantes se involucren activamente con su propio aprendizaje y trabajen en equipo para identificar y resolver ...	3,05		
6.5. Desarrollamos estrategias para asegurar un clima de aula de confianza y respeto que facilite el proceso de enseñanza - aprendizaje.	3,37		
3.2. Implementamos mecanismos para asegurar que todos los miembros de la comunidad educativa tengamos claridad sobre cómo nuestros roles, funciones y responsabilidades se articulan ...	2,67	3	8

También puedes incluir aquellos indicadores que, a pesar de estar logrados, deseas seguir mejorando y/o manteniendo en nivel de "Logrado"...



Recuerda: Cada institución educativa puede tener diferentes maneras de organizar su trabajo, entender las relaciones entre estándares e indicadores y establecer sus prioridades. Este es solo un ejemplo.

OPCIÓN 2: Priorizar a partir de los estándares

Esta opción parte del análisis de los estándares para luego reflexionar acerca de la situación de los indicadores. Esta opción la encontrarás descrita al detalle en la sección: "FASE III: PLANIFICACIÓN DE LA MEJORA", pg. 72, de la Guía de Autoevaluación.

Mediante esta opción analizarás los resultados de los estándares y te sugerimos priorizar sólo los estándares calificados "En inicio" y "Poco avance".

1. Haz un listado de los estándares calificados como "En inicio" y "Poco avance"
2. **Identifica y resalta aquellos que son centrales para la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes.** Nos podemos guiar por la siguiente pregunta:
¿Este estándar influye de manera

directa y es indispensable para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la formación integral de todos nuestros estudiantes?

De preferencia, deberás ocuparte de ellos en un primer momento.

También puedes identificar aquellos estándares que son más sencillos de mejorar para atenderlos pronto.

3. Analiza la relación entre estándares para determinar si algunos son previos a otros, es decir, si para el logro de uno de ellos debe haberse desarrollado otro previamente.
4. Revisa ahora los indicadores correspondientes a cada estándar calificados "En inicio" y "Poco avance", ya que es debido a éstos que el estándar tiene bajos niveles de calificación.
5. Ahora identifica la relación existente entre los indicadores seleccionados antes de continuar con los siguientes pasos.

6. Identifica el orden de prioridad de los indicadores y/o grupos de indicadores. Esto permitirá ir estableciendo la temporalidad en el plan.
7. Ahora ubica los estándares e indicadores calificados como “Avance significativo”
8. Al igual que en el caso anterior, también se recomienda incluir aquellos estándares que a pesar de estar logrados se quiere seguir mejorando o mantenerlos en nivel de “Logrado”.

Puedes acceder al desarrollo de esta opción a través de la web: www.ipeba.gob.pe



IMPORTANTE

En el proceso de priorización, es necesario considerar si se tienen los recursos necesarios para abordar la solución de una problemática cualquiera que esta sea, pues aquellos aspectos que requieran recursos con los que no se cuenta, se recomienda no considerarlos dentro de las primeras acciones a implementar.

3.2 Analizar las causas

Una vez que has identificado los estándares o indicadores que requieren mejoras y has realizado la priorización, se debe favorecer el proceso de reflexión del grupo para encontrar de manera objetiva y constructiva, las causas que han originado los resultados obtenidos.

Este momento es particularmente sensible, por lo que se requiere que él o las personas que lo lideren, tengan una actitud que favorezca el diálogo, recordando al grupo que “Todos somos Comunidad Educativa”. Todos y cada uno tenemos parte de la responsabilidad, ya sea de los éxitos como de las dificultades.

Entonces, no se trata de hallar “culpables” o de encontrar excusas por las cuales los estándares no están completamente logrados, sino de lo que se trata es de identificar los “por qué” de los resultados, para asumir las medidas de mejora que realmente te permitan alcanzar los estándares.

Las preguntas que puedes formular para encontrar estas causas son:

- ▣ ¿A qué se debe que el estándar o indicador se ubique en este nivel?
- ▣ ¿Por qué estos indicadores no se cumplen?
- ▣ ¿Qué circunstancias o situaciones impiden que se cumplan?

Para responder a estas preguntas se recomienda organizarse en equipos de apoyo en torno a los grupos de estándares o indicadores priorizados.

Para analizar las causas² también puedes emplear diferentes herramientas como: el diagnóstico situacional, Pareto, la espina de Ishikawa u otras que se conozcan.

Ahora que hemos analizado e identificado las causas de los bajos resultados de los indicadores referidos al Proyecto Educativo Institucional,

hemos identificado que este instrumento de gestión es de hace aproximadamente 10 años, fue adaptado de un modelo de otra institución educativa y en su construcción no tuvo la participación de los miembros de la comunidad educativa.

En nuestra tabla organizadora hemos determinado los indicadores prioritarios que corresponden al factor 1 y al estándar 1 de la matriz de acreditación de EBR:



2 En el Anexo 1 encontrarás un ejemplo adicional de análisis de causas y búsqueda de soluciones que hemos denominado "Un nuevo Caso"

Factor	Estándar	Indicadores (priorizados)	Calificación del indicador	Causa
1. Dirección institucional	1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes	1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.	2,29 (Poco Avance)	El PEI fue adaptado del de otra institución educativa, por lo tanto la comunidad educativa no tuvo ninguna participación
		1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad.	3,50 (Avance significativo)	
		3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	2,00 (Poco avance)	
		3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño	2,94 (Poco avance)	

3.3 Buscar soluciones

Al momento de buscar soluciones es importante que hagas el ejercicio de revisar los estándares o indicadores que se encuentran en nivel "Logrado". Esto te permitirá tener claridad de las fortalezas y oportunidades para la mejora. Puedes emplear las siguientes preguntas:

- ¿A qué se debe que el estándar se ubique en el nivel logrado?
- ¿Por qué estos indicadores se han desarrollado en este nivel?

- ▣ *¿Qué circunstancias o situaciones favorecen que se cumplan?*
- ▣ *¿Cuál es la relación que existe respecto a indicadores de otros estándares?*
- ▣ *¿De qué manera estos indicadores podrían favorecer el desarrollo de otros indicadores?*

Luego se buscan soluciones para cada uno de los estándares e indicadores o grupos de indicadores priorizados, con las preguntas:

- ▣ *¿Qué podemos hacer para superar estas dificultades?*
- ▣ *¿Esta solución sirve para mejorar el nivel de logro de este estándar? En el caso de estándares logrados: ¿Servirán para continuar desarrollando o mantener este estándar en nivel logrado?*

En este momento, los equipos también pueden emplear algunas herramientas tales como: Diagramas de flujo, la espina de Ishikawa, el diagrama de Pareto, análisis FODA³, entre otros. Lo importante es que la herramienta les sea de utilidad.

SUGERENCIA

Se recomienda que las instituciones educativas busquen información sobre cómo otras escuelas han encontrado soluciones a sus dificultades. Existen “buenas prácticas” documentadas a nivel nacional e incluso internacional.

¡¡Aquí entra en juego la capacidad de investigar e innovar en tu institución educativa!! También es útil que participes en reuniones de intercambio de experiencias con otras instituciones educativas que hayan avanzado en sus mejoras.



3 El análisis FODA es una herramienta que consiste en elaborar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, a través de la identificación de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (las primeras letras de estos aspectos, dan el nombre a la herramienta); El FODA permite obtener un diagnóstico preciso para tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Estándar	Indicadores (priorizados)	Calificación del indicador	Causas	Posibles Soluciones
1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes	1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares.	2,29 (Poco avance)	El PEI fue adaptado del de otra institución educativa, por lo tanto la comunidad educativa no tuvo ninguna participación	A partir de las soluciones se establecen los "Productos" Elaborar un PEI propio con la participación de toda la comunidad educativa, que toma en cuenta el contexto de la institución educativa.
	1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad.	3,50 (Avance significativo)		
	3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.	2,00 (Poco avance)		
	3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño	2,94 (Poco avance)		

IMPORTANTE

Para pasar a la organización misma del Plan de Mejora debes tener el listado de todos los estándares e indicadores que se requieren mejorar en orden de prioridad, así como las soluciones consensuadas.

3.4 Diseñar el Plan de Mejora

Ya has priorizado y reflexionado sobre las causas del estado de “no logro” de estándares e indicadores y has consensuado con tu comunidad educativa las soluciones. Ahora corresponde diseñar el Plan de Mejora, para ello es necesario tener claridad sobre una definición que podría ser nueva para ti: “producto”.

¿Qué es un producto? Es aquello que materializa la solución que has identificado después del análisis de tus resultados. Es aquello que lograrás después del cumplimiento de tus indicadores. Los productos deben ser **concretos y verificables**.

Por ejemplo: Si la solución a uno de los problemas detectados por tu comunidad educativa es: “Elaborar un PEI propio con la participación de toda la comunidad educativa, que toma en cuenta el contexto de la institución educativa”

¿Cuál sería el producto? ¡El Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa!

A continuación te presentamos **4 sencillos pasos** que te servirán de guía para que puedas planificar tus medidas de cambio o Plan de Mejora:



1

Identificar el producto a lograr para el cumplimiento de los indicadores identificados

2

Identificar las acciones o actividades que te permitirán lograr el producto esperado

3

Identificar los recursos humanos, materiales, equipos y otros servicios que se requieren para cumplir con las acciones o actividades

4

Establecer el cronograma de ejecución de las acciones o actividades y sus responsables

A continuación desarrollaremos cada paso:

► Paso 1: Definición de productos por indicadores

A partir de las **soluciones** consensuadas se puede identificar el (*) **producto**.

En el ejemplo, como recuerdas, habíamos agrupado los indicadores 1.1, 1.2, 3.1 y 3.3 y se habían consensuado soluciones, a partir de éstas se identifica y redacta el producto que lograremos después de aplicar las acciones de mejora, como se muestra a continuación:

Factor	Estándar	Indicadores	*Producto
1. Dirección institucional	1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes	<p>1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares</p> <p>1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad</p> <p>3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje</p> <p>3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño</p>	<i>Proyecto Educativo Institucional (PEI) construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa</i>

► Paso 2: Definición de acciones por productos e indicadores

Ahora que ya has identificado el producto a lograr, debes proceder con el **Paso 2**: Identificar las (*) **actividades o acciones** que te permitirán lograr el producto esperado.

A continuación podrás apreciar, a manera de ejemplo, la lista de acciones o actividades que deberás llevar a cabo para lograr elaborar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de tu institución educativa.

Factor	Estándar	Indicadores	Producto	*Acciones
<p>1. Dirección institucional</p>	<p>1. Construimos participativamente un proyecto educativo pertinente, inclusivo y enfocado en la mejora permanente del proceso de enseñanza-aprendizaje y el logro de la formación integral de todos los estudiantes</p>	<p>1.1. Definimos participativamente nuestra misión, visión, objetivos estratégicos y valores, tomando como eje la inclusión, la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje y el desarrollo de las competencias de los estudiantes en todas las áreas curriculares</p>	<p>Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa</p>	<p><i>Reunión de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia de contar con un PEI actualizado</i></p>
		<p>1.2. Traducimos la visión sobre la mejora que queremos lograr, en un proyecto educativo institucional que toma en cuenta las características y necesidades de todos los estudiantes y de la comunidad</p>		<p><i>Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI</i></p>
		<p>3.1. Aseguramos la participación de los miembros de la comunidad educativa en la definición de la organización, roles y funciones que nos permita avanzar en la ruta que hemos trazado para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje</p>		<p><i>Conformar comisión para elaboración de PEI</i></p>
		<p>3.3. Implementamos estrategias para desarrollar un clima institucional de confianza y respeto que nos permita identificar factores que facilitan y dificultan nuestro trabajo y mejorar nuestro desempeño</p>		<p>Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (+)</p>
				<p><i>Elaboración de la Identidad del PEI (Misión, visión, objetivos estratégicos, valores)</i></p>
				<p><i>Socialización de la identidad del PEI a la comunidad educativa</i></p>

(+) Has identificado que una de las acciones está "fuera del control" de tu institución educativa y requerirá de recursos financieros o de una gestión especial para poder desarrollarla... Te sugerimos resaltarla para que puedas identificarla fácilmente luego.

► Paso 3: Definición de recursos materiales, humanos y equipos

¡Muy Bien! Ya has identificado las actividades y/o acciones que te llevarán a lograr el producto esperado. Ahora debes continuar con la identificación de todos los (*) **recursos humanos, materiales, equipos y otros servicios** que requieras para cumplir con esas actividades.

A continuación encontrarás, a manera de ejemplo, los recursos que podrías necesitar para algunas de las acciones identificadas en el paso anterior:

Producto	Acciones	*Recursos humanos, materiales y equipos
Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa	Reunión de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia de contar con un PEI actualizado	<i>Materiales impresos (fotocopias)</i> <i>Local de Reunión</i>
	Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI	<i>Local de Reunión</i> <i>Papel Bond</i> <i>Lapiceros</i>
	Conformar comisión para elaboración del PEI	<i>Papel Bond</i> <i>Lapiceros</i>
	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI	<i>Local de Reunión</i> Capacitador en PEI <i>Transporte</i> <i>Alimentación</i> <i>Materiales didácticos (Plumones, Papelotes, fotocopias)</i>

IMPORTANTE



Recuerda que lo primero que debes hacer es identificar los recursos humanos, materiales y equipos que necesitarás para cumplir las actividades que has identificado y listarlos. En la Parte 2 del presente manual aprenderás a costearlas y a presupuestarlas.

Paso 4: Establecimiento de cronograma y responsables

¡Ánimo! Ya casi has culminado con la planificación de tu Plan de Mejora, ahora solo falta: Establecer el (*) **cronograma** de ejecución de las actividades y designar a las personas responsables del cumplimiento de cada acción.

De esta manera podrás monitorear las acciones a lo largo del tiempo y podrás consultar a los responsables en caso exista algún retraso o algún problema con la ejecución de las actividades.

A continuación, te mostramos un ejemplo de cómo podrías organizar el cronograma y asignar los responsables para cada acción.

Producto: Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa															
Acciones	Recursos humanos, materiales y equipos	*Cronograma												*Responsables	
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		..
Reunión de sensibilización a la comunidad educativa sobre la importancia de contar con un PEI actualizado	Materiales impresos (fotocopias) Local de Reunión			x	x										Director
Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI	Local de Reunión Papel Bond Lapiceros				x										Director y representantes de la institución educativa
Conformar comisión para elaboración de PEI	Papel Bond Lapiceros				x										Director
Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI	Local de Reunión Capacitador en PEI Transporte Alimentación Materiales de escritorio (plumones, papelotes, fotocopias)					x									Comisión de elaboración de PEI



¡Excelente!
Ya has identificado
el **producto** que
lograrás luego del
cumplimiento de tus
indicadores,

has identificado las
actividades o acciones que
te permitirán lograr ese
producto,



has identificado todos
los **recursos humanos, materiales,**
equipos y otros servicios que
requieres para cumplir con esas
actividades o acciones y has
establecido el **Cronograma y**
responsables.



Con estos sencillos pasos
lograrás elaborar tu Plan de
Mejora. Fácil, ¿verdad?

Ahora estás listo para empezar a
valorar las actividades que ha identificado, en la
siguiente sección del manual (Parte 2) aprenderás
a costear y a presupuestar los recursos (servicios,
materiales, recursos humanos, etc.) que has
incluido en tu Plan de Mejora.



Parte **2**

Costeo y presupuesto del PLAN de MEJORA



Implementar un Plan de Mejora implica contar con una cantidad mayor o menor de recursos humanos y financieros dependiendo de las acciones previstas. Muchas acciones no requerirán de muchos recursos financieros, por ejemplo, las relacionadas a la mejora del clima institucional, intercambio de experiencias entre docentes, mejora del trabajo en equipo, entre otras. Sin embargo existen algunas que sí requieren de estos recursos y es necesario que sepas determinar cuánto es lo que se necesita para hacer las gestiones necesarias y contar con esos recursos.

El objetivo principal de esta parte del manual, es que aprendas a cuantificar las actividades o acciones que identificaste durante la elaboración de tu Plan de Mejora. Para esto debes aprender a costear y a presupuestar los recursos, servicios y equipos necesarios para cumplir con dichas actividades.

Para que puedas comprender de manera sencilla este proceso, primero abordaremos algunos conceptos básicos como costeo, costo y presupuesto, así aprenderás a presupuestar las acciones de tu Plan de Mejora.

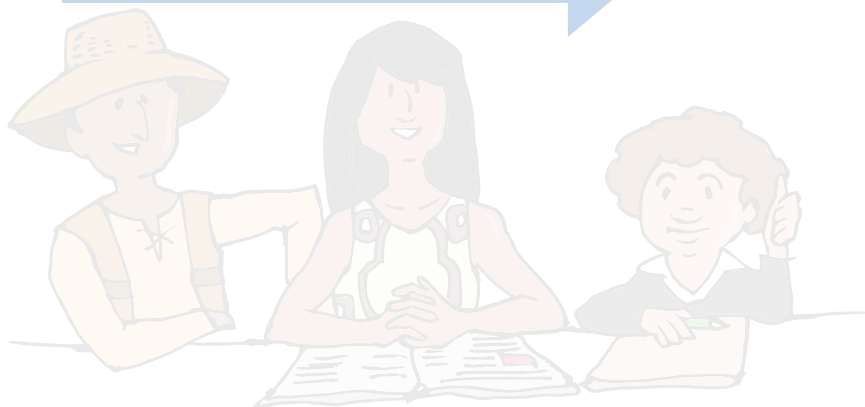
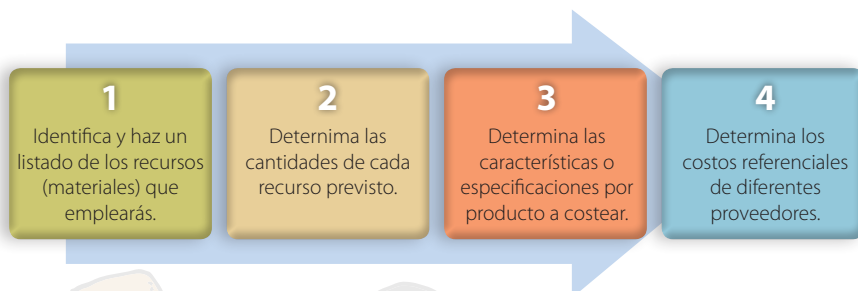
Comenzamos....

1 ¿Qué entiendes por costear?

Debes empezar por comprender el concepto básico de costear. A continuación definimos ese concepto de una manera clara y sencilla:

Costear es la **'acción'** mediante la cual determinas o calculas el costo referencial de cierta actividad, proceso, producto o servicio.

Procedimiento para costear



Retomemos el ejemplo del PEI previsto en la planificación de las actividades:

En nuestra institución educativa rural somos 20 personas, entre docentes, director y representantes de los padres de familia y los estudiantes.

Como parte de la actividad o acción '**Desarrollo de la jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI**' decidimos contratar a un consultor para que nos brinde capacitación para formular el PEI, y debemos comprar los recursos materiales que utilizaremos: papelote, plumones gruesos, cartulinas, lapiceros, cuadernos y cinta masking tape.

Sobre los recursos materiales, debemos costear los materiales que emplearemos en el taller para 20 personas, siguiendo el procedimiento recomendado.

Recursos	Cantidades	Especificaciones	Costo		
			Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Papelote	10	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	S/. 1.20	S/. 1.50	S/. 1.00
Plumones	30	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho d/Trazo: 3.1. mm. a 5 mm.	S/. 2.50	S/. 3.00	S/. 3.50
Lapiceros	20	Bolígrafo d/tinta seca. Color azul. Punta mediana. Diámetro d/ punta: 1 mm a 1.5 mm.	S/. 2.50	S/. 2.00	S/. 1.50
Cuadernos	20	Cuaderno anillo simple cuadriculado d/56 Gr. T: A-5 X 180 hojas	S/. 9.00	S/. 7.00	S/. 10.00
Cinta Masking Tape	2	Cinta masking tape. tamaño: 1/2" x 40 yd	S/. 3.50	S/. 2.00	S/. 4.00

Cuando conseguimos las proformas de los proveedores, las organizamos en cuadro de doble entrada a fin de poder realizar las comparaciones correspondientes. Para ello podemos trabajar de manera manual, con una calculadora o con "Excel". Éste último te facilitará hacer los cálculos de forma automática.



Ahora que ya comprendiste como costear los recursos, debes emplear esta técnica al momento de definir los costos finales de tu Plan de Mejora.

2 ¿Qué entiendes por costo?

Posiblemente la palabra costo sea una de las palabras más usadas en el lenguaje empresarial o comercial y, en general, es una palabra que usas con mucha naturalidad en tu lenguaje diario pero... ¿Qué es costo?

A continuación te presentamos algunos conceptos de costo:

- “Cantidad que se da o se paga por algo” (RAE, REAL ACADEMIA ESPAÑOLA).
- Es el importe o cifra que representa un producto o servicio de acuerdo a la inversión tanto de material, de mano de obra, de capacitación y de tiempo que va a necesitar para desarrollar una acción o actividad.
- Es el valor de los bienes y servicios adquiridos, los cuales te generan un beneficio en el futuro. (Altahona Quijano, 2009)

Ya has realizado el cálculo de los costos de los materiales para tu taller, ahora debes identificar el costo que más se adecúe a tus necesidades teniendo en cuenta los siguientes criterios de selección:



Calidad del material: Entendido en función a su durabilidad, pertinencia de uso, grosor, composición, adecuada textura, entre otros.



Costo: Entendido en función al costo que le asigna el proveedor al recurso o material.



Ubicación geográfica del proveedor: Entendido en función a la distancia que existe entre el proveedor y la institución educativa que requiere los materiales o recursos (cercano o lejano).



Tiempo de entrega de los bienes: Se refiere al tiempo que el proveedor define como tiempo máximo de entrega de los materiales y/o recursos en la misma institución educativa.



Otros criterios: que puedan influir directa o indirectamente sobre los materiales.

Ahora que ya contamos con el listado de costos por proveedores, debemos de seleccionar el o los proveedores que nos ofrecen los mejores precios en relación a las necesidades que requerimos para el desarrollo de nuestra **'Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI'**

Para ello primero identificamos la calidad, el costo, la ubicación del proveedor y el tiempo de entrega de los materiales a la institución educativa:

Recursos	Cantidades	Especificaciones	Costo		
			Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Papelote	10	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	Buena S/. 1.20	Muy Buena S/. 1.50	Mala S/. 1.00
Plumones	30	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho d/Trazo: 3.1. mm. a 5 mm.	Buena S/. 2.50	Buena S/. 3.00	Muy Buena S/. 3.50
Lapiceros	20	Bolígrafo d/tinta seca. Color azul. Punta mediana. Diámetro d/punta: 1 mm a 1.5 mm.	Buena S/. 2.50	Muy Buena S/. 2.00	Mala S/. 1.50
Cuadernos	20	Cuaderno anillo simple cuadriculado d/56 Gr. T: A-5 X 180 hojas	Buena S/. 9.00	Mala S/. 7.00	Muy Buena S/. 10.00
Cinta Masking Tape	2	Cinta masking tape. tamaño: 1/2 x 40 yd	Buena S/. 3.50	Buena S/. 2.00	Muy Buena S/. 4.00
Otros criterios			Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Ubicación geográfica del proveedor en relación a la institución educativa			Cerca	Cerca	Lejos
Tiempo de entrega en la misma institución educativa			2 días	5 días	7 días

Al sumar el costo de los materiales que nos propone el proveedor 1, nos dimos cuenta que el monto es un poco más alto en relación al proveedor 2, pero la ventaja es que los materiales son mejor calidad, el proveedor está cerca a nuestra institución educativa y solo demoraría 2 días la entrega de los materiales. Por estas razones elegimos al **Proveedor 1!**

El proveedor 2 lo descartamos, pues cuenta con variedad de materiales entre malos (1 material), buenos (2 materiales) y muy buenos (2 materiales), mientras que algunos costos son más altos y otros más bajos en relación al proveedor 1; sin embargo la demora en la entrega sería de 5 días.

El proveedor 3 fue el que descartamos desde el inicio, pues a pesar que cuenta con buenos materiales, sus costos son altos y se encuentra muy lejos para la entrega inmediata.



¡Muy bien! Tomando en cuenta el caso planteado, puedes llegar a la conclusión siguiente:

No necesariamente el precio más alto es sinónimo de mejor producto, hay que tener en cuenta otros criterios asociados al costo del recurso como la calidad, la durabilidad del material, los beneficios del mismo, el tipo de uso de cada bien, el tiempo de entrega, entre otros.

Este tipo de tratamiento (para costear y definir el costo final) también se aplica a los servicios que podrás requerir como:

- **Consultorías:** referido a profesionales con experiencia en los temas o aspectos que requiere tu institución educativa reforzar o trabajar.
- **Fotocopias:** referido a los materiales en original que han seleccionado y requieres contar con copias para el trabajo con tus docentes, padres de familia, estudiantes, entre otros.
- **Impresiones:** referido a los diversos tipos de producciones impresas que tienes previsto desarrollar como afiches, trípticos, libros, entre otros.
- **Alimentación:** referido al servicio de alimentación, break que has previsto entregar durante el desarrollo de alguna jornada definida en tu Plan de Mejora y que ha sido definida considerando que los docentes o padres de familia tendrán una mayor permanencia en la institución educativa (o en otro lugar) para desarrollar actividades clave de tu institución educativa.
- **Alojamiento:** referido al servicio de alojamiento fuera de la zona laboral que se realiza para acciones clave previstas en tu Plan de Mejora como: pasantías, encuentros con otras instituciones educativas para procesos de autoformación, entre otros.

3 ¿Qué es presupuesto?

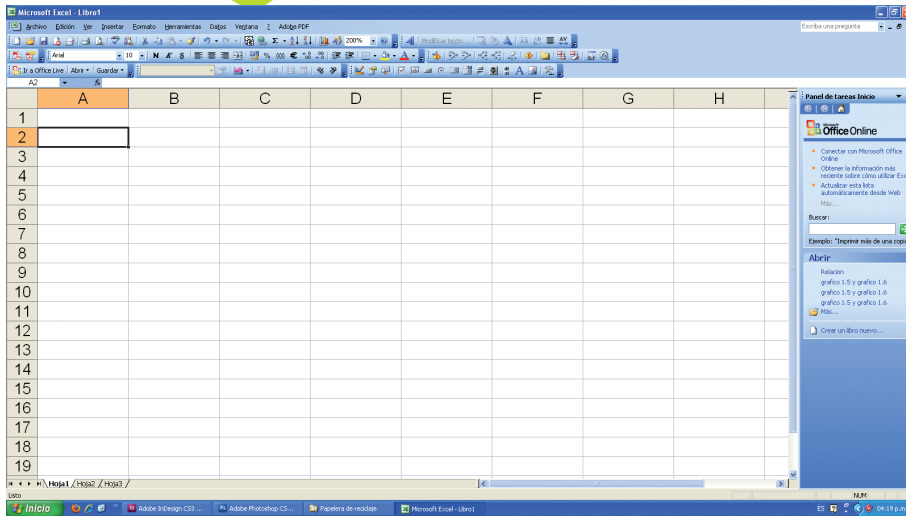
Ahora que ya tienes una idea básica sobre costos, puedes diferenciarlas de la idea de 'presupuesto', pues inicialmente puede que hayas usado indistintamente ambos términos.

Para aclarar la idea de presupuesto te daremos algunas ideas básicas:

- Es una **herramienta de gestión** que te permite calcular, organizar y ejecutar anticipadamente los costos (ya definidos de los recursos, bienes, servicios, equipos, etc.) de una actividad o conjunto de actividades.
- Se planifica y ejecuta en un **período de tiempo determinado**, que para el caso de los planes de mejora con fines de financiamiento, desde FONDEP, será hasta de 2 años.
- Permite **cumplir con metas y resultados previstos**, en este caso el cumplimiento de indicadores y estándares previstos en la matriz de acreditación de la Gestión Escolar, orientada a mejorar las condiciones del servicio educativo para el logro de los aprendizajes.
- Se expresa en **términos financieros**, que consiste en el valor total que se asigna a tu Plan de Mejora, es decir en términos monetarios. Así se puede saber cuánto cuesta todo el Plan de Mejora, cuánto cuestan las actividades destinadas al cumplimiento de los estándares e indicadores que se han identificado como débiles y se requieren mejorar.

El presupuesto también te servirá para utilizar mejor los recursos, así como también evitar y corregir gastos no presentes en tu plan.
(Martinere, 2007)

Para que puedas organizar mejor tu presupuesto, es recomendable que uses los formatos en Excel, pues te permiten sumar, restar y multiplicar costos de los recursos, bienes y servicios que has previsto en las diversas acciones o actividades tu Plan de Mejora.



Recuerda

Si tu institución educativa cuenta con un docente que tiene experiencia en manejo de Excel, podrías delegarle esta función. Pero ten presente que el presupuesto se construye participativamente.

Más adelante, desarrollaremos
—a manera de ejemplo— el
presupuesto de algunos
indicadores del Plan de Mejora.



4 ¿Qué contiene un presupuesto?

Un presupuesto tiene un conjunto de “rubros” que permiten organizar la información de los montos de inversión de cada una de las acciones o actividades, o del presupuesto total de tu Plan de Mejora.

Entonces... ¿Qué es un Rubro?

Un rubro es un título, un rótulo o una categoría que se utiliza para agrupar un conjunto de actividades que comparten ciertas características.

En cada rubro se asigna un monto total financiero (valor del servicio, bien, etc.), previa identificación de costos, para el pago de los diversos requerimientos previstos en el Plan de Mejora.



IMPORTANTE

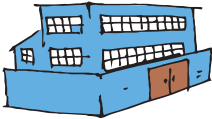
Los recursos que se incluyen en el presupuesto deben tener relación y pertinencia con las actividades o acciones a desarrollar.

A continuación te presentamos una adaptación de los rubros que desarrolla la Comunidad de Valencia (España) para el diseño de iniciativas y proyectos, que puede servir como referencia para organizar los presupuestos de tu Plan de Mejora.

Rubro

Contiene

Infraestructura



- Registros técnico-legales de un terreno o local de la Institución Educativa.
- Compra o alquiler de un local para el desarrollo de las acciones o actividades permanentes y directamente vinculadas al Plan de Mejora. Ejemplo: Alquiler mensual de una cancha de deportes. En esta categoría no se considera el alquiler del domicilio de la institución que solicita el financiamiento.
- Mejoras o modificaciones en un local propio para el desarrollo de las acciones o actividades del Plan de Mejora. Ejemplo: pintura, cables de energía eléctrica, brochas, paredes contraplacadas, mano de obra, entre otros.

Servicios



- Asesoría o consultorías especializadas por profesionales independientes o instituciones. Ejemplo: elaboración del PEI, proyecto curricular, producción de videos, entre otros.
- Servicios específicos para el desarrollo de las actividades. Ejemplo: fotocopias, impresión de materiales educativos, edición de videos, alimentación para participantes en un taller o jornada de trabajo, entre otros.

Equipos y mobiliario



- Equipos que permiten efectivizar el trabajo como: computadoras, impresoras, televisores, cámaras fotográficas.
- Mobiliario para el desarrollo de las actividades del Plan de Mejora como: estantes, mesas, sillas, tarimas para el desarrollo de las actividades de gestión pedagógica y/o de gestión institucional de las instituciones educativas.
- Requieren ser inventariados por la institución educativa, una vez adquiridos.

Materiales y suministros



- Materiales como: papelería, lapiceros, cuadernos, colores, libros, videos, telas, entre otros.
- Suministros para el funcionamiento de los equipos como: tonner para impresora, pilas para las cámaras fotográficas, etc.
- No requieren ser inventariados, pues son materiales y suministros fungibles, pero sí requieren ser registrados como adquiridos y como utilizados.

Viajes, alojamientos y viáticos



- Viajes aéreos o terrestres para desplazarse de su zona de origen hacia una zona de interés, con una finalidad definida y prevista en el Plan de Mejora. Ejemplo: viaje de Jaén a Lima para conocer la experiencia de un colegio alternativo de Lima, en la modalidad de pasantía.
- Alojamiento: se refiere a la estadía (hotel) en el lugar visitado por un periodo de tiempo definido y para cumplir con al actividad prevista.
- Viáticos: son gastos que se definen en función al desplazamiento en la zona visitada así como montos asignados para alimentación.

(Adaptación: Valenciana, Comunitat, 2010)

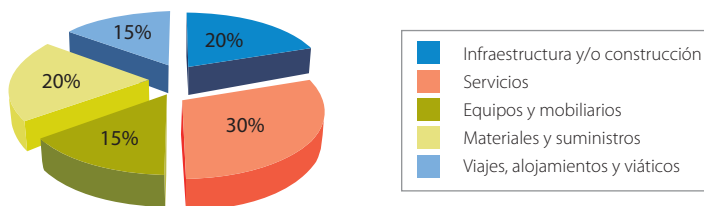
Cuando se diseña un presupuesto siempre tienes que pensar en los siguientes aspectos:

1. ¿Has considerado todo lo necesario para que puedas lograr los resultados esperados? En este caso el cumplimiento de los indicadores previstos a ser reforzados.
2. ¿Has considerado la verdadera necesidad que se tiene para adquirir un material, servicio, un alquiler, etc.? De esta manera aseguras que lo que realmente has previsto es lo que requieres.
3. ¿Has considerado si la adquisición de los materiales, bienes, equipos, servicios serán ágiles, considerando que algunos procesos administrativos escapan de tus manos?
4. ¿Has considerado que algunos requerimientos que coloques, son con los que ya cuentas, por tanto sólo tienes que valorarlo como aporte de tu institución educativa?
5. ¿Has considerado cuántos actores se benefician con el presupuesto previsto para implementar el Plan de Mejora? Si el presupuesto sólo considera a un grupo reducido entonces, lo previsto a ejecutar o desarrollar, no es significativo.

¿Sabías que... es frecuente que, al momento de planificar un presupuesto, las personas pierdan objetividad y carguen mayor nivel de presupuesto en aquellas categorías donde es más difícil conseguir recursos financieros, o recargan más gastos en acciones que no se orientan realmente al cumplimiento de los aspectos previstos a lograr?

Para que ello no suceda, se acostumbra a darle ciertos porcentajes a cada categoría, para poder equilibrar mejor el presupuesto.

Porcentaje asignado a cada categoría presupuestal



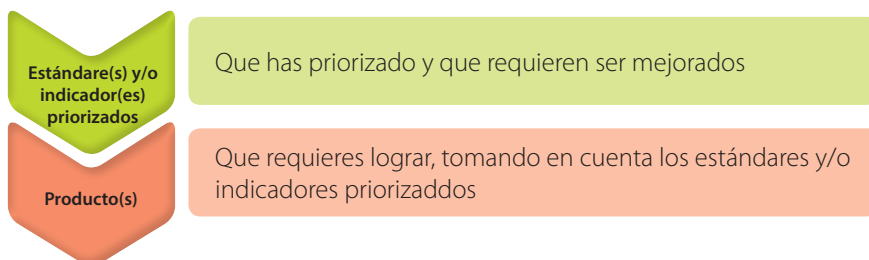
Ten presente que si requieres un mayor monto en la infraestructura, entonces será necesario que el número de tus actividades previstas a desarrollar en todo tu Plan de Mejora tenga un monto muy alto para justificar la infraestructura.

Pero si en caso solo has destinado -a manera de ejemplo- un 70% del presupuesto a infraestructura y solo el 30% se reparte entre viajes, alojamientos y viáticos, servicios, equipos u mobiliarios, no es válido el presupuesto, pues no responde al conjunto de necesidades que requiere la institución educativa.

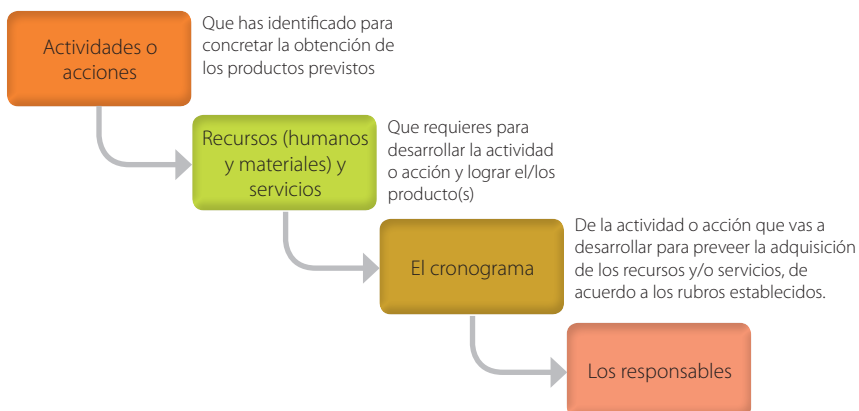
5 ¿Cómo se elabora el presupuesto del Plan de Mejora?

Para iniciar la elaboración de tu presupuesto es necesario revisar lo previsto en el diseño de tu Plan de Mejora:

- Desde lo que requieres lograr:



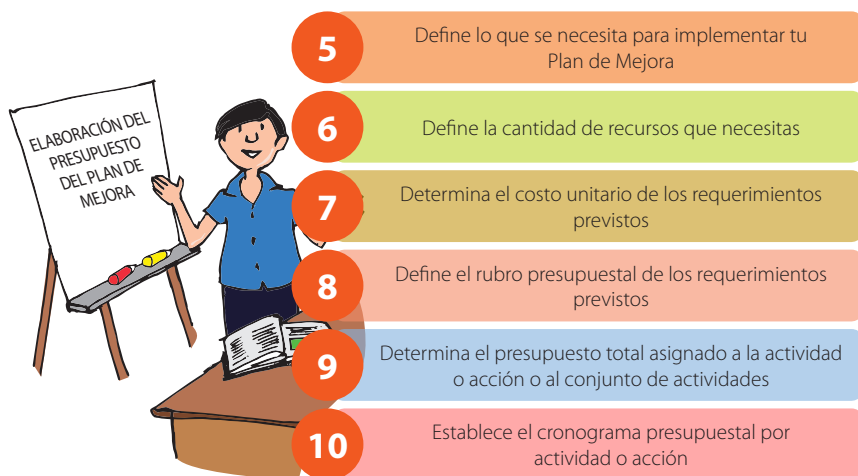
- Hasta lo que requieres hacer para lograrlo:



¡Y ahora ya estás listo para un nuevo reto: la elaboración del presupuesto de tu Plan de Mejora!



A continuación te presentamos los siguientes pasos para elaborar el presupuesto de tu Plan de Mejora:



Es tiempo de empezar a desarrollar cada uno de los pasos previstos para elaborar el presupuesto de tu Plan de Mejora:

► Paso 5: Definición de lo que se necesita para implementar el Plan de Mejora

Para poder comprender cada uno de los pasos, retomemos el ejemplo:

- ▣ Producto a lograr: 'Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa'
- ▣ Actividad que aporta al logro del producto: ***Jornada de Capacitación para conocer la estructura del PEI'***

Ahora debes proceder a definir lo que necesita la institución educativa para desarrollar la actividad o acción antes mencionada:

Para poder realizar nuestra '**Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI**', ya hemos identificado y definido los materiales que utilizaremos. Ahora, los organizamos en la siguiente hoja de cálculo que denominaremos "Herramienta de gestión presupuestal". La herramienta la descargamos de la web: www.fondep.gob.pe

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión escolar para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes		
Producto: Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa		
Indicador	Actividad/Acción	Descripción del gasto
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Local de Reunión
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Capacitador en PEI
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Transporte
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Alimentación
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Lapiceros azules
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cuadernos A4
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cinta masking de 1/2 pulgadas
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Plumones gruesos de color negro
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Papelotes blancos
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Fotocopias

Al inicio nos tomó tiempo elaborar el presupuesto de la actividad, porque teníamos que analizar bien qué debemos lograr y -para ello- definir qué es lo que necesitamos.

Nuestras decisiones se centraron en desarrollar la '**Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI**', con el apoyo de un capacitador externo, pero como no podíamos desarrollarla en nuestra institución educativa (por hallarse en una zona rural) decidimos hacerlo en la ciudad; por lo que tuvimos que considerar el transporte y la alimentación de los representantes de la comunidad educativa, así como los materiales que necesitaríamos.



¡Muy bien!

Imaginamos que –al igual que en el ejemplo presentado- para tu institución educativa ha sido una experiencia interesante identificar lo que requieren en cada una de las acciones o actividades de tu Plan de Mejora, con la finalidad de:

- ▣ Lograr los productos previstos en relación a los indicadores seleccionados.
- ▣ Lograr el cumplimiento de indicadores y/o estándares identificados con mayor debilidad.
- ▣ Mejorar la gestión de la institución educativa que favorezca el logro de aprendizajes en los estudiantes, así como avanzar hacia el proceso de acreditación.

▶ Paso 6: Definición de la cantidad de recursos que se necesitan

Y continuamos con el siguiente paso que consiste en precisar la cantidad de recursos que requieres para el desarrollo de cada actividad o acción prevista en el Plan de Mejora.

Seguimos con el ejemplo de la '**Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI**':

Ahora que ya hemos identificado los **materiales y/o recursos** que vamos a utilizar para el desarrollo de nuestra '**Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI**', hemos analizado la cantidad que se requiere de los mismos, para ello tuvimos en cuenta los siguientes puntos:

- ▣ El número de participantes que estarán presentes en la jornada, para poder definir la cantidad de pasajes y de refrigerios.
- ▣ La cantidad de material de oficina que podemos necesitar y que nos serviría para poder organizar la información que produciremos en el taller. Esta cantidad es definida considerando las unidades de medida que conocemos y existen en el mercado.

Así nos quedó nuestra "Herramienta de gestión presupuestal", cuando ya definimos las cantidades con su unidad de medida:

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión escolar para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes				
Producto: Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa				
Indicador	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cantidad	Unidad de Medida
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Local de Reunión	50	Día
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Capacitador en PEI	1	Servicio
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Transporte	300	Persona x día
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Alimentación	75	Persona x día
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Lapiceros azules	20	Unidad
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cuadernos A4	20	Unidad
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cinta masking de 1/2 pulgada	2	Unidad
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Plumones gruesos de color negro	30	Unidad
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Papelotes blancos	10	Unidad
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Fotocopias	400	Unidad

Como sabes, las medidas más usadas son las unidades, docenas y cientos, pero también es necesario usar otras unidades como:

- Persona por día (para el caso de alimentación y/o alojamiento)
- Paquete (que puedes ser, por ejemplo *'paquete x 500'* para el caso de papelería)
- Resma (que también es usado para el caso de la papelería)
- Servicio (para el caso de los servicios de diseño, impresión, consultorías, etc.)
- Otros que existen en el mercado

► Paso 7: Determinación del costo unitario de los requerimientos previstos

Y ahora vamos precisando los costos. En este momento es necesario que traslades los **costos elegidos** (en la etapa de costeo) por cada proveedor seleccionado, para plasmarlo en el presupuesto; así podrás relacionarlos con las cantidades requeridas, obteniendo un total por actividad o acción para orientarlo hacia el producto que requieres lograr.

Al fin podemos poner en nuestra “Herramienta de gestión presupuestal” los montos que hemos costeado. Ha sido un poco difícil tomar decisiones al respecto, pero debemos asegurar que los materiales no sean tan caros, que sean de calidad y nos lo entreguen en la institución educativa.

También hicimos otras gestiones para costear los servicios del consultor, así como los gastos de alimentación y transporte de los participantes, para desarrollar nuestra **‘Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI’**. Ahora ya tenemos todos los costos en orden y por unidad de medida, y los organizamos de la siguiente manera:

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión escolar para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes					
Producto: Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa					
Indicador	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de Medida	Costo Unitario
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Local de Reunión	50	Día	1
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Capacitador en PEI	1	Servicio	2100
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Transporte	300	Persona x día	2
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Alimentación	75	Persona x día	2
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Lapiceros azules	20	Unidad	2.5
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cuadernos A4	20	Unidad	9
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cinta masking de 1/2 pulgada	2	Unidad	3.5
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Plumones gruesos negros	30	Unidad	2.5
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Papelotes blancos	10	Unidad	1.2
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Fotocopias	400	Unidad	0.1

► Paso 8: Definición del rubro presupuestal de los requerimientos previstos

Ya has avanzado hasta la definición de los recursos, las cantidades y los costos que se requieren. Ahora es importante que puedas discriminar los recursos en función a los rubros que hemos descrito previamente; de esta manera tendrás una mayor precisión de los montos presupuestales por categorías o rubros asignados.

En nuestra institución educativa, hemos querido saber en qué rubros presupuestales estábamos asignando mayor presupuesto, y hemos identificado que en nuestra **'Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI'** el mayor peso presupuestal lo estamos colocando en 'servicios' y 'materiales y suministros'.

Esta organización por rubros presupuestales nos ayuda mucho en la definición de nuestro presupuesto. Este es nuestro avance...

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión escolar para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes						
Producto: Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa						
Indicador	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de Medida	Costo Unitario	Rubro Presupuestal
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Local de Reunión	50	Día	1	I.- Infraestructura
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Capacitador en PEI	1	Servicio	2100	II.- Servicios
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Transporte	300	Persona x día	2	V.- Viajes, alojamiento y viáticos
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Alimentación	75	Persona x día	2	II.- Servicios
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Lapiceros azules	20	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cuadernos A4	20	Unidad	9	IV.- Materiales y suministros
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cinta masking de 1/2 pulgada	2	Unidad	3.5	IV.- Materiales y suministros
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Plumones gruesos negro	30	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Papelotes blancos	10	Unidad	1.2	IV.- Materiales y suministros
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Fotocopias	400	Unidad	0.1	II.- Servicios

Creemos que hasta el momento, el presupuesto que hemos desarrollado, para esta actividad, es pertinente y equilibrado en función a lo que estamos requiriendo y a los rubros presupuestales asignados... en la medida que avancemos en la elaboración del presupuesto del Plan de Mejora nos daremos cuenta si es necesario reajustar.

Es un gran reto para tu institución educativa y los miembros de la Comisión de Autoevaluación elaborar su presupuesto, más aun identificar los rubros presupuestales en los cuales van asignando mayor presupuesto para poder gestionar la implementación de sus Planes de Mejora.

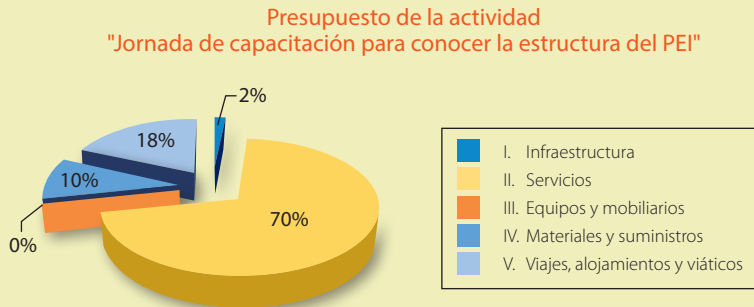
► Paso 9: Determinación del presupuesto total asignado a la actividad o acción

¡Ánimo! Ya estás en la penúltima fase. Ahora podrás identificar el monto presupuestal previsto para una actividad o acción determinada, en función a los recursos y rubros presupuestales asignados.

Con el desarrollo del presupuesto para nuestra **'Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI'** ya sabemos cuánto vamos a utilizar en recursos financieros. El mayor monto –que asciende a S/. 2,100.00 nuevos soles– corresponde al servicio del consultor, quien nos dará pautas para poder elaborar nuestro PEI. La diferencia del monto total de la actividad es de S/. 1164.00 nuevos soles. Es decir, esta actividad tendrá una inversión de S/. 3,264.00 nuevos soles, tal como se presenta en nuestra herramienta de gestión presupuestal:

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión escolar para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes							
Producto: Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa							3,264.00
Indicador	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de Medida	Costo Unitario	Rubro Presupuestal	Total S/.
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Local de Reunión	50	Día	1	I.- Infraestructura	50.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Capacitador en PEI	1	Servicio	2100	II.- Servicios	2,100.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Transporte	300	Persona x día	2	V.- Viajes, alojamiento y viáticos	600.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Alimentación	75	Persona x día	2	II.- Servicios	150.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Lapiceros azules	20	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros	50.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cuadernos A4	20	Unidad	9	IV.- Materiales y suministros	180.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cinta masking de 1/2 pulgada	2	Unidad	3.5	IV.- Materiales y suministros	7.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Plumones gruesos de color negro	30	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros	75.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Papelotes blancos	10	Unidad	1.2	IV.- Materiales y suministros	12.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Fotocopias	400	Unidad	0.1	II.- Servicios	40.00

Aquí lo vemos de otra manera, es decir en datos estadísticos para poder identificar en qué “rubros” estamos asignando más y menos presupuesto:



En la medida que vamos desarrollando los presupuestos de las otras actividades tendremos el presupuesto total o final de nuestro Plan de Mejora... sigamos avanzando...

► Paso 10: Establecimiento del cronograma presupuestal por actividad o acción

¡Felicidades! Acabas de llegar a la última fase. En esta última etapa es necesario que revises el cronograma que diseñaste, de acuerdo al **"paso 4: Establecimiento de cronograma y responsables"** de la Parte 1 del presente Manual. Justamente en esa parte te podrás dar cuenta en qué momento tienes previsto realizar la acción o actividad o conjunto de acciones de tu Plan de Mejora; de esta manera definirás en qué momento utilizarás tu presupuesto y qué parte del mismo.

Hemos concluido el presupuesto de nuestra **'Jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI'** y ya sabemos cuánto y cuándo vamos a utilizar el presupuesto; será en el mes de mayo. También hemos desarrollado los presupuestos de las otras actividades o acciones previas para el desarrollo de todo el producto previsto... miren cómo quedó:

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión escolar para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes							
Producto: Proyecto Educativo Institucional (PEI), construido participativamente y que toma en cuenta el contexto de la institución educativa							3,815.00
Indicador	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de Medida	Costo Unitario	Rubro Presupuestal	Total S/.
1.1	Reunión de sensibilización a las comunidad educativa sobre la importancia de contar con un PEI actualizado	Fotocopias	400	Unidad	0.1	II.- Servicios	40.00
1.1	Reunión de sensibilización a las comunidad educativa sobre la importancia de contar con un PEI actualizado	Local para la reunión	1	Unidad	50	I.- Infraestructura	50.00
1.1	Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI	Local de Reunión	1	Unidad	50	I.- Infraestructura	50.00
1.1	Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI	Papelotes	5	Unidad	1.2	IV.- Materiales y suministros	6.00
1.1	Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI	Plumones	10	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros	25.00
1.1	Elaborar un plan de trabajo para la elaboración del PEI	Cartulinas de colores	10	Unidad	1.5	IV.- Materiales y suministros	15.00
1.1	Conformar comisión para elaboración de PEI	Cuaderno de actas	1	Unidad	15	IV.- Materiales y suministros	15.00
1.1	Conformar comisión para elaboración de PEI	Cámara fotográfica	350	Unidad	1	III.- Equipos y mobiliarios	350.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Local de Reunión	50	Día	1	I.- Infraestructura	50.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Capacitador en PEI	1	Servicio	2100	II.- Servicios	2,100.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Transporte	300	Persona x día	2	V.- Viajes, alojamiento y viáticos	600.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Alimentación	75	Persona x día	2	II.- Servicios	150.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Lapiceros azules	20	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros	50.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cuadernos A4	20	Unidad	9	IV.- Materiales y suministros	180.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Cinta masking de 1/2 pulgada	2	Unidad	3.5	IV.- Materiales y suministros	7.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Plumones gruesos negro	30	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros	75.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Papelotes blanco	10	Unidad	1.2	IV.- Materiales y suministros	12.00
1.2	Desarrollo de jornada de capacitación para conocer la estructura del PEI (20 Personas)	Fotocopias	400	Unidad	0.1	II.- Servicios	40.00

Cronograma año 1						
ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
0.00	0.00	40.00	511.00	3,264.00	0.00	0.00
		40.00				
			50.00			
			50.00			
			6.00			
			25.00			
			15.00			
			15.00			
			350.00			
				50.00		
				2,100.00		
				600.00		
				150.00		
				50.00		
				180.00		
				7.00		
				75.00		
				12.00		
				40.00		

Ha sido una experiencia interesante pensar, planificar y presupuestar las diversas acciones y/o actividades que requiere desarrollar tu institución educativa para lograr los estándares de gestión, tomando siempre en cuenta que todo lo que logren impulsar debe estar orientado a:

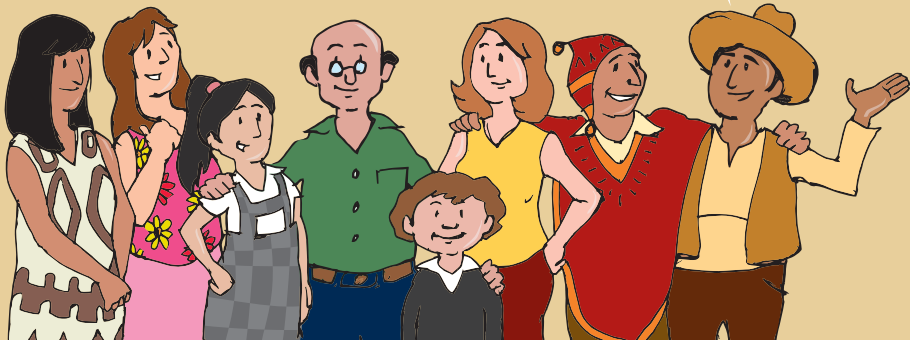
- Mejorar las condiciones para lograr aprendizajes y formación integral de todos tus estudiantes.
- Generar cambios en la práctica educativa.

Es por ello que debes tener presente lo siguiente:

- Se debe definir los productos que se espera lograr con cada actividad o acción prevista, en función a los indicadores y/o estándares que requieren mejorarse.
- Los presupuestos que se asignan se deben orientar a los cambios previstos vinculados directamente con crear las condiciones para que todos tus estudiantes aprendan y alcancen su formación integral.

A manera de ejercicio y guía se ha desarrollado uno de los aspectos clave de la gestión escolar, que es **la construcción del PEI**; sin embargo tu institución educativa tiene como misión definir todas las demás actividades y acciones que se vinculan con los indicadores y/o estándares que se requieren mejorar o mantener en un nivel logrado.

¡Es hora de empezar este gran reto en tu institución educativa!



BIBLIOGRAFÍA

Altahona Quijano, T. d. (2009). Contabilidad General. Bucaramanga.

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (05 de Mayo de 2007). *BCN ligas mayores*. Recuperado el 20 de setiembre de 2013, de <http://www.ligasmayores.bcn.cl/content/view/58/Question-los-costos-y-el-costeo.html>

Bernal Agudo, José. (2001). PROCESOS DE MEJORA. Y DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN, QUE...?. Jornadas sobre la "evaluación de centros docentes de Canarias".

Definición ABC. (09 de 10 de 2013). *Diccionario ONLine*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/costo.php>

Estado Peruano. (Diciembre de 2008). Procesos de gestión municipal y la Gestión de Inversiones (PIP). Lima, Peru, Peru.

Ferrero, H., & Casares, J. (s.f). *Costos y sistemas de costeos*. Argentina.

FONDEP. (s.f). *Portal FONDEP*. Obtenido de www.fondep.gob.pe

Formación de Profesorado en Navarra. (s.f). Obtenido de Formación de Profesorado en Navarra: http://dpto.educacion.navarra.es/formacionprofesorado/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=361&lang=es

Hilton, W., & Rivera, G. (2005). *Presupuestos: Planificación y Control*. Mexico: Pearson Educacion.

IPEBA. (2013). *Matriz y guía de autoevaluación de la gestión educativa de instituciones educativas de Educación Básica Regular*. Lima.

Lorngren, C., & Foster, G. (2007). *contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Mexico.

- Martinere, R. (Noviembre de 2007). *Division de desarrollo sostenible y asentamientos Humanos*. Recuperado el 24 de setiembre de 2013, de <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/32580/P32580.xml&xsl=/ilpes/tpl/p9f.xsl&base=/dmaah/tpl/top-bottom.xslt>
- Ministerio de Agricultura-Despacho Ministerial. (s.f.). Pautas metodológicas para la fijación de costos de los procedimientos administrativos. Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). Recuperado el 2013 de Setiembre de 27, de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2122&Itemid=101162
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *portal MEF*.
- Osorio Agueldo, J. (s.f.). *SISTEMA DE COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES APLICADO AL SECTOR SALUD*.
- Padilla Alvarez, G. (2003). *Tutorial para la asignatura de Costos y Presupuestos*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México: http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/3/costos_y_presu.pdf
- Perú, R. d. (s.f.). Manual de Gestión para directores de instituciones educativas.
- RAE. (s.f.). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=planear>
- RAE. (s.f.). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=planificaci%C3%B3n>
- RAE. (s.f.). *REAL ACADEMIA ESPAÑOLA*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae/?val=costo>
- Rosas, R. (25 de Junio de 2012). *AXELERATUM*. Recuperado el 20 de setiembre de 2013, de <http://axeleratum.com/2012/icomos-costear-un-producto-o-servicio-en-cinco-pasos/>
- Salinas Ruiz, A. (2003). *Los costos*. Recuperado el 2013, de <http://www.loscostos.info/presupuesto.html>
- Sitio web de Formación del Profesorado - Navarra*. (s.f.). Obtenido de Departamento de Educación del Gobierno de Navarra: http://dpto.educacion.navarra.es/formacionprofesorado/index.php?option=com_content&view=article&id=123&Itemid=361&lang=es
- Valenciana, Comunitat. (10 de Setiembre de 2010). Decreto 135/2010 del Consejo II: Conselleria de Solidaridad y Ciudadanía. Bases para la concesión de ayudas en material de cooperación internacional para el desarrollo. pág. 35375.
- Vasquez Bustamante, R. (s.f.). *Sistema Universidad abierta UNAM*. Recuperado el 10 de Octubre de 2013, de <http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/4/costos.pdf>

ANEXO

UN NUEVO CASO

A continuación presentamos los resultados de otra institución educativa para el análisis de causas y búsqueda de soluciones:

Análisis de causas

Factor	Estándar	Indicador	Cal-Ind	Causas
4. Uso de la información	10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.	10.2. Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.	3.00 Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> Falta de presencia de la APAFA en la evaluación. No se ha desarrollado planes de mejora personales para los alumnos
		10.3. Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.	3.40 Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> Existe desorganización No hay un compromiso real de realizar seguimiento No se comunica correctamente los resultados o indicadores de logro
	9. Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes, para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.	9.2. Promovemos que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso.	3.10 Avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> Porque no se ha pensado en involucrar a algunos miembros toda la comunidad educativa (PPFF) en el proceso. Falta de interés de los PPFF para conocer los procesos Poco accesibilidad de la relación entre PPFF y colegio

Búsqueda de soluciones

Estándar	Indicador	Cal-Ind	Causas	Posibles soluciones
<p>10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.</p> <p>9. Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes, para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>10.2 Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.</p>	<p>3.00 Avance significativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Falta de presencia de la APAFA en la evaluación. No se ha desarrollado planes de mejora personales para los alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> Dar a conocer los resultados de la evaluación de las acciones de mejora para involucrarlos en la búsqueda de soluciones en conjunto.
	<p>10.3 Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.</p>	<p>3.40 Avance significativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Existe desorganización No hay un compromiso real de realizar seguimiento No se comunica correctamente los resultados o indicadores de logro 	<ul style="list-style-type: none"> Poner indicadores de logro claros y medibles para evaluarlos
	<p>9.2 Promovemos que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso.</p>	<p>3.10 Avance significativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> Porque no se ha pensado en involucrar a algunos miembros toda la comunidad educativa (PPFF) en el proceso. Falta de interés de los PPFF para conocer los procesos Relación poco fluida entre PPFF y colegio 	<ul style="list-style-type: none"> Reunión periódica para el análisis de la evaluación de los resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje. Desarrollar un Plan de formación para PPFF Mejorar el sistema de entrevistas de tutores/docentes

¿Te animas a desarrollar productos para estas “Posibles soluciones”?

Factor	Estándar	Indicador	Productos
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">4. Uso de la información</p>	<p>10. Implementamos las acciones de mejora priorizadas y evaluamos cuán efectivas son para lograr los resultados esperados.</p>	<p>10.2. Involucramos a diversos miembros de la comunidad educativa en el desarrollo e implementación de las acciones de mejora, de acuerdo a sus roles específicos.</p> <hr style="border-top: 1px dashed #ccc;"/> <p>10.3. Hacemos seguimiento a la implementación de las acciones de mejora y evaluamos los resultados obtenidos, para identificar su efectividad y definir prioridades para las siguientes acciones de mejora.</p>	<p>Informe trimestral de seguimiento a la implementación a las acciones de mejora con recomendaciones para los miembros de la comunidad educativa.</p>
	<p>9. Generamos y analizamos información sobre el progreso en el desempeño de estudiantes y docentes, para identificar oportunidades de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje.</p>	<p>9.2. Promovemos que los diversos actores de la comunidad educativa participen en la evaluación para tener una mirada más integral del proceso.</p>	<p>Informe de reunión de evaluación de los informes trimestrales de seguimiento a las acciones de mejora, con la participación de los miembros de la comunidad educativa.</p>