

# CUADERNILLO DE EJERCICIOS DE PRIORIZACIÓN

Sistematización de acciones  
para mejorar la asistencia  
de directores(as) y  
presencia de docentes



PERÚ

Ministerio  
de Educación



Trabajando para  
todos los peruanos



SISTEMATIZACIÓN DE ACCIONES  
PARA MEJORAR LA ASISTENCIA DE  
DIRECTORES(AS) Y PRESENCIA DE  
DOCENTES

Cuadernillo de Ejercicios de Priorización

Ministerio de Educación del Perú  
Secretaría de Planificación Estratégica

Oficina de Seguimiento y Evaluación Estratégica - OSEE  
Sandra Fabiola Cáceres Paurinotto

Cuadernillo de Ejercicios de Priorización: Sistematización  
de acciones para mejorar la asistencia de directores(as) y  
presencia de docentes

Equipo de Trabajo:  
Gaby Iris Torre Sandoval  
María del Pilar Grados Bueno

©Ministerio de Educación del Perú  
Calle Del Comercio 193, San Borja  
Lima, Perú. Teléfono: (511) 6155800  
[www.minedu.gob.pe](http://www.minedu.gob.pe)

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción de este libro por cualquier medio, total o parcialmente, sin permiso expreso.

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N.º 2017-08500, Ministerio de Educación. 1era edición, 1era impresión. Creacolor S.A.C. R.U.C. 20563509261. Lima, julio 2017

# PRESENTACIÓN

---

El presente Cuadernillo de Ejercicios de Priorización ha sido elaborado con la finalidad de proporcionar a las UGEL una herramienta que permita priorizar, de manera participativa y consensuada, las acciones de mejora que puedan implementar en su gestión, con el propósito de mejorar los indicadores de asistencia de directores(as) y presencia de docentes en aula.

La priorización de las acciones de mejora que desarrollarán la UGEL mediante el cuadernillo reforzará la capacidad de comunicación entre los diferentes actores que la componen, la apertura a ideas innovadoras, el reconocimiento de las principales causas que existen detrás de la inasistencia de directores(as) y ausencia de docentes y a la toma de mejores decisiones, según cada contexto de la UGEL.

Se espera que el proceso de priorización de las posibles acciones de mejora contribuya a la gestión interna, al permitir conocer las necesidades y limitaciones de cada IE, y potenciar sus habilidades locales.

---

El presente cuadernillo de Ejercicios de Priorización ha sido elaborado con la finalidad de proporcionar a las UGEL una herramienta que permita priorizar, de manera participativa y consensuada, las acciones de mejora que puedan desarrollar internamente en la gestión de la UGEL con el propósito de mejorar los indicadores de asistencia de directores(as) y presencia de docentes en aula.

---

# METODOLOGÍA PARA LA PRIORIZAR ACCIONES DE MEJORA

---

En la sección anterior, las UGEL pueden haber identificado diferentes acciones que sean útiles para mejorar la asistencia de directores(as) y presencia de docentes de las II.EE. de su jurisdicción. Frente a ello, queda pendiente elegir aquellas que estén a su alcance y tengan un resultado positivo sobre los problemas de asistencia.

Para ello, se propone realizar un ejercicio de priorización utilizando una Matriz de implementación vs. Resultado, el cual se ha dividido en los siguientes pasos:

## 1. Instrucciones Generales

### Paso 1. Selección grupal de las acciones de mejora

- Se reúne a aquellos miembros de la UGEL que se encarguen de monitorear la asistencia y/o tengan conocimiento de ella en las II.EE. de la jurisdicción de la UGEL.
- Se leen las acciones de mejora del documento de sistematización.
- Grupalmente se definen las acciones de mejora que se podrían incorporar para mejorar la asistencia.
- Al discutir en grupo se tiene en cuenta la siguiente pregunta para evaluar cada acción de mejora: ¿Podría ayudar a resolver los problemas detrás de la inasistencia de directores(as) y presencia de docentes en la UGEL?

### Paso 2. Priorización de las acciones de mejora

Por cada una de las acciones de mejora seleccionadas los miembros de la UGEL deben plantearse dos preguntas clave: **¿qué tan fácil es su implementación?** y **¿Qué nivel de resultado tendría esta acción de mejora?** Esto permitirá que en conjunto decidan cuáles son las acciones ideales.




Establecida la lista de opciones de acciones de mejora y los criterios, se definirá su jerarquía con relación a un puntaje. Se procede a priorizarlas como se menciona a continuación.

---




**RECUERDA:** Las acciones de mejora (AM) son aquellas que se están realizando en las UGEL e II.EE., de diferentes contextos, a nivel nacional y que han obtenido buenos resultados en el indicador de asistencia de directores(as) y presencia de docentes de Semáforo Escuela.

---

i. En cuanto al nivel de implementación, se asigna un valor a cada criterio de recursos, dando un mayor valor cuando se tienen que emplear menos recursos. Estos son económicos, humanos y de capacitación:

NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	¿QUÉ TAN FÁCIL ES SU IMPLEMENTACIÓN?	PUNTAJE
 Alto	Es considerado alto cuando el costo en recursos es excesivo y/o perjudicial para el funcionamiento o gestión de la organización, según lo manifiestan los participantes.	Se asigna una valoración negativa de -3
 Medio	Es considerado medio, cuando existe costo en el recurso, pero no es excesivo o perjudicial para el funcionamiento o gestión de la organización, según lo manifiestan los participantes.	Se asigna una valoración negativa de -2
 Bajo	Es considerado como bajo cuando no se necesitan recursos adicionales o se pueden emplear los existentes sin ser perjudicial para el funcionamiento o gestión de la organización, según los participantes.	Este es considerado como óptimo y se asigna una valoración positiva de +1

ii. En cuanto al **nivel de resultado**, se asigna una valoración a cada acción de mejora según permita tener un resultado positivo sobre la asistencia.

NIVEL DE RESULTADO	¿QUÉ NIVEL DE RESULTADO TENDRÍA ESTA ACCIÓN DE MEJORA?	PUNTAJE
 Alto	Es considerado alto, cuando el resultado es positivo y útil para el funcionamiento o la gestión de la organización, según los participantes.	Se asigna una valoración positiva de +2
 Medio	Es considerado medio, cuando existe un resultado, pero falta cierta evidencia de si es útil y positivo para el funcionamiento o gestión de la organización, según los participantes.	Se asigna una valoración positiva de +1
 Bajo	Es considerado bajo, cuando el resultado es poco útil o nada útil para la organización, según los participantes.	Se asigna una valoración negativa de -3

**IMPORTANTE:** Al preguntarse sobre el nivel de implementación se tomará en cuenta:

1. ¿Cuál es el costo económico de la acción? a fin de definir los recursos económicos utilizados.
2. ¿Cuánto personal será necesario? a fin de definir los recursos humanos empleados.
3. ¿Se necesitarán dar capacitaciones? A fin de establecer las frecuencias de las capacitaciones.


Mientras que en el resultado se preguntará:

1. ¿Qué tanto efecto ha tenido en el resultado de asistencia de directores(as) y presencia de docentes?

En base a lo mencionado anteriormente, se cuenta con la siguiente tabla para medir el nivel de implementación y de resultado. En implementación “alto” y “medio” tienen resultados negativos, ya que un mayor costo en recursos es menos valorado. Caso contrario al de nivel resultado, donde “alto” y “medio” son positivos, porque denotan que son acciones de mejora que tienen una influencia positiva sobre la asistencia.

Acciones de mejora identificadas	Nivel de implementación									SUMA IMPLEMENTACIÓN	Nivel de Resultado			SUMA RESULTADO
	Recursos Económicos			Recursos Humanos			Capacitación			Suma Total	Resultado en la Asistencia			Suma Total
	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)		Alto (+2)	Medio (+1)	Bajo (-3)	
Acción de mejora 1														
Acción de mejora 2														
Acción de mejora 3														

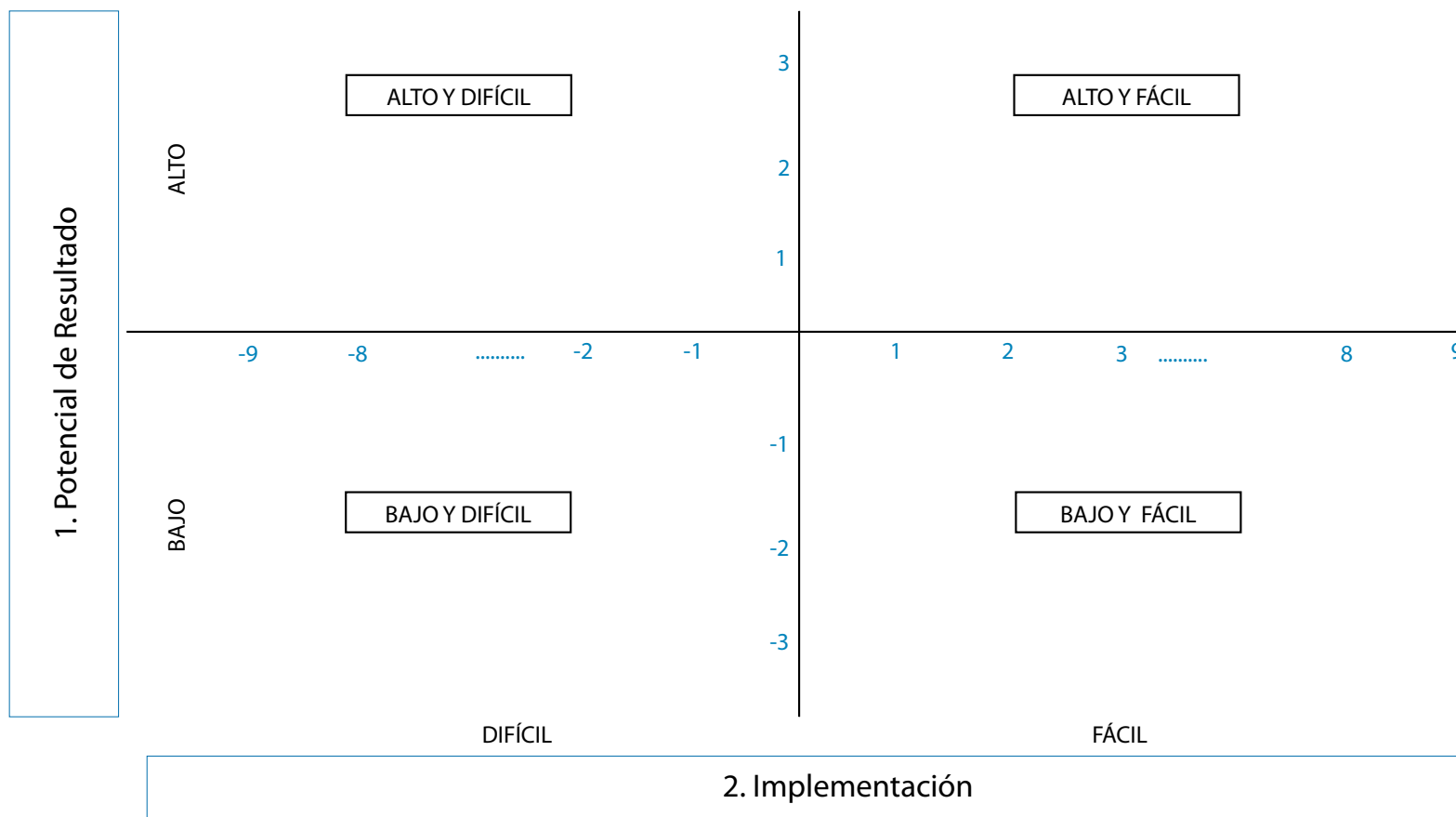
Una vez asignados los puntajes en cada nivel, se calcula el puntaje total con la suma horizontal por cada nivel (implementación y resultado).

Acciones de mejora identificadas	SUMA IMPLEMENTACIÓN (X)	SUMA RESULTADO (Y)
	Suma Total	Suma Total
Acción de mejora 1		
Acción de mejora 2 		
Acción de mejora 3		

### ⚡ Paso 3. Ubicar cada acción de mejora en la matriz

Luego de definir la facilidad de implementación y el nivel de resultado, la acción de mejora debe ser ubicada en el recuadro correspondiente de la Matriz de implementación vs. resultado. Donde en el “eje x” (línea horizontal) se mide la implementación y en el “eje y” (línea vertical) se mide el resultado.

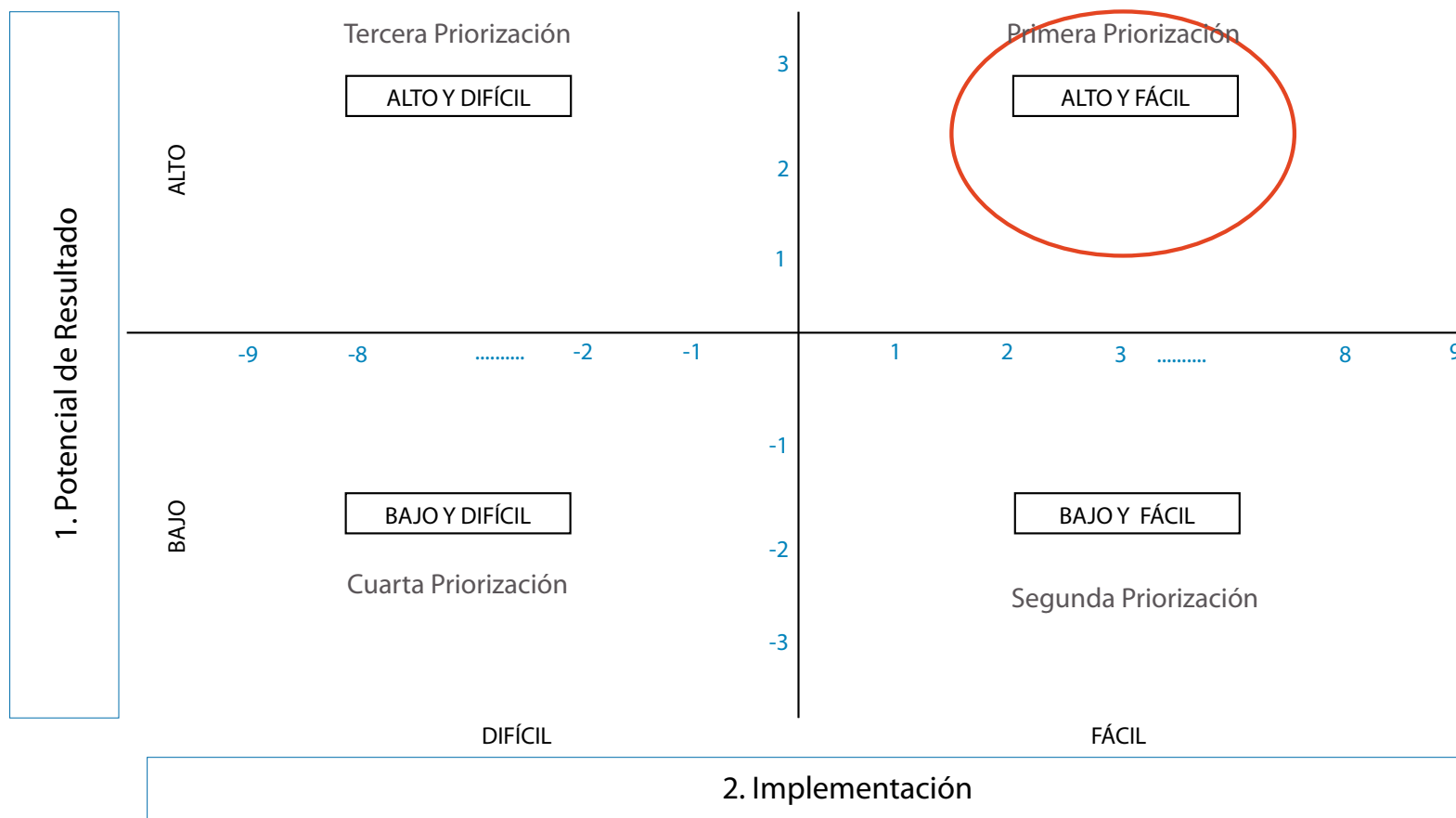
Se recomienda utilizar un papelógrafo en el que se dibuje la Matriz de implementación vs. resultado para priorizar las acciones de mejora.





## Paso 4. Identificar cuadrante priorizado

Se ha priorizado los cuadrantes como se muestra en el gráfico a continuación:



Si bien la priorización obtenida con los puntajes facilita la identificación de acciones de mejora a ser implementadas en las UGEL, estas son referenciales. El resultado obtenido **debe ser consensuado** con el equipo reunido de la UGEL.

Para poder priorizar mejor las acciones de mejora, se presenta a continuación un ejemplo y las acciones a seguir.

## 2. Ejemplo de dinámica de priorización

### ➔ Paso 1. Selección grupal de las acciones de mejora

- Se reúne a aquellos miembros de la UGEL que se encarguen de monitorear la asistencia y/o tengan conocimiento de ella en las II.EE. de la jurisdicción de la UGEL.
- Se leen las acciones de mejora del documento de sistematización.
- Grupalmente se definen las acciones de mejora que se podrían incorporar para mejorar la asistencia.
- Al discutir en grupo se debe tener en cuenta la siguiente pregunta para evaluar cada acción de mejora: ¿Podría ayudar a resolver los problemas detrás de la inasistencia de directores(as) y docentes en la UGEL?

### ⚡ Paso 2. Priorización de las acciones de mejora

1. Se plantearán las dos preguntas clave y se llegará a un acuerdo sobre sus puntajes.

**1. ¿Qué tan fácil es su implementación?**

**2. ¿Qué nivel de resultado tendría esta solución?**

2. Se elabora una lista de soluciones o acciones de mejora identificadas y colocarlas en la tabla que se presenta a continuación:

Acciones de mejora identificadas	Nivel de implementación									SUMA IMPLEMENTACIÓN	Nivel de Resultado			SUMA RESULTADO
	Recursos Económicos			Recursos Humanos			Capacitación			Suma Total	Resultado en la Asistencia			Suma Total
	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)		Alto (+2)	Medio (+1)	Bajo (-3)	
Acción de mejora 1: UGEL registra a directores(as) y docentes que visitan la UGEL														
Acción de mejora 2														
Acción de mejora 3														

3. Se calcula el puntaje en cada una de las soluciones o acciones de mejora identificadas, de manera horizontal

Acciones de mejora identificadas	Nivel de implementación									SUMA IMPLEMENTACIÓN	Nivel de Resultado			SUMA RESULTADO
	Recursos Económicos			Recursos Humanos			Capacitación			Suma Total	Resultado en la Asistencia			Suma Total
	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)		Alto (+2)	Medio (+1)	Bajo (-3)	
Acción de mejora 1: UGEL registra a directores(as) y docentes que visitan la UGEL			1			1			1		2			
Acción de mejora 2		-2			-2			-2				1		
Acción de mejora 3	-3				-2		-3						-3	

4. Una vez asignados los puntajes en cada nivel, se calcula el puntaje total con la suma horizontal por cada nivel (implementación y resultado).

Acciones de mejora identificadas	SUMA IMPLEMENTACIÓN (X)	SUMA RESULTADO (Y)
	Suma Total	Suma Total
Acción de mejora 1: UGEL registra a directores(as) y docentes que visitan la UGEL	3	2
Acción de mejora 2	-6	1
Acción de mejora 3	-8	-3

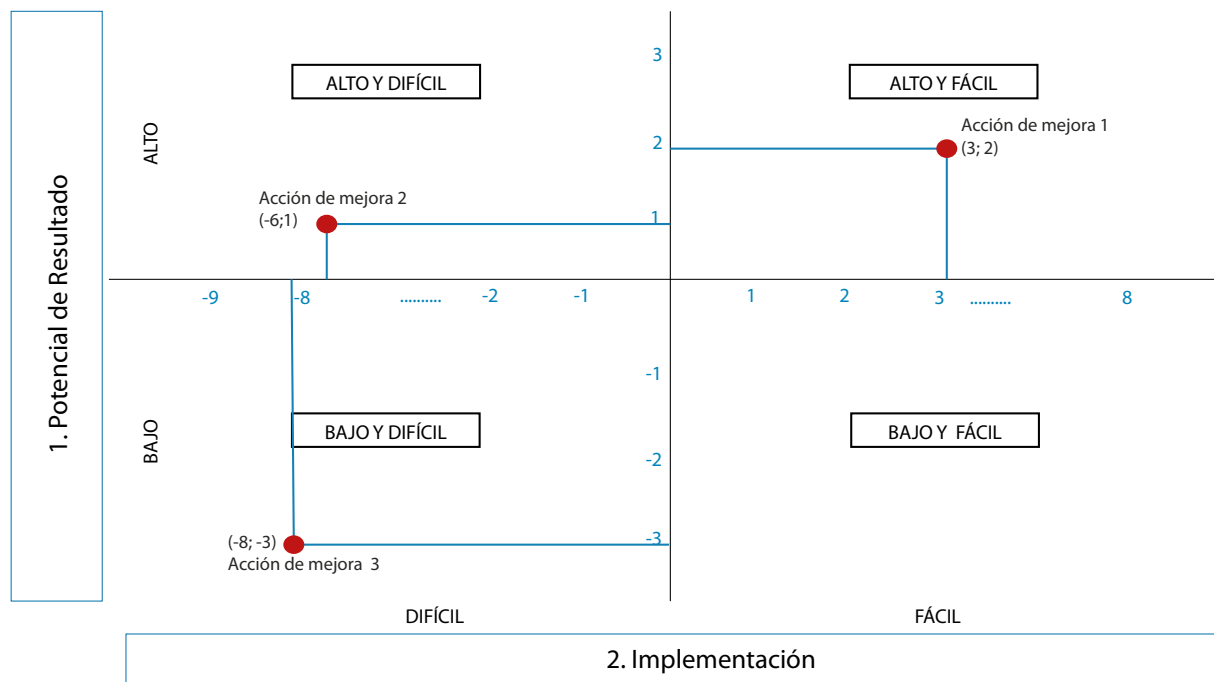
Para priorizar las acciones de mejora es necesario que se reúnan aquellos miembros de la UGEL que se encarguen de monitorear la asistencia y que grupalmente definan las acciones de mejora que priorizaría la UGEL para implementar.

### 🚀 Paso 3. Ubicar cada acción de mejora en la matriz

Ubicar cada acción de mejora en el gráfico de acuerdo con los puntajes (suma de implementación y suma de resultado) basados en el nivel de implementación y nivel de resultado.

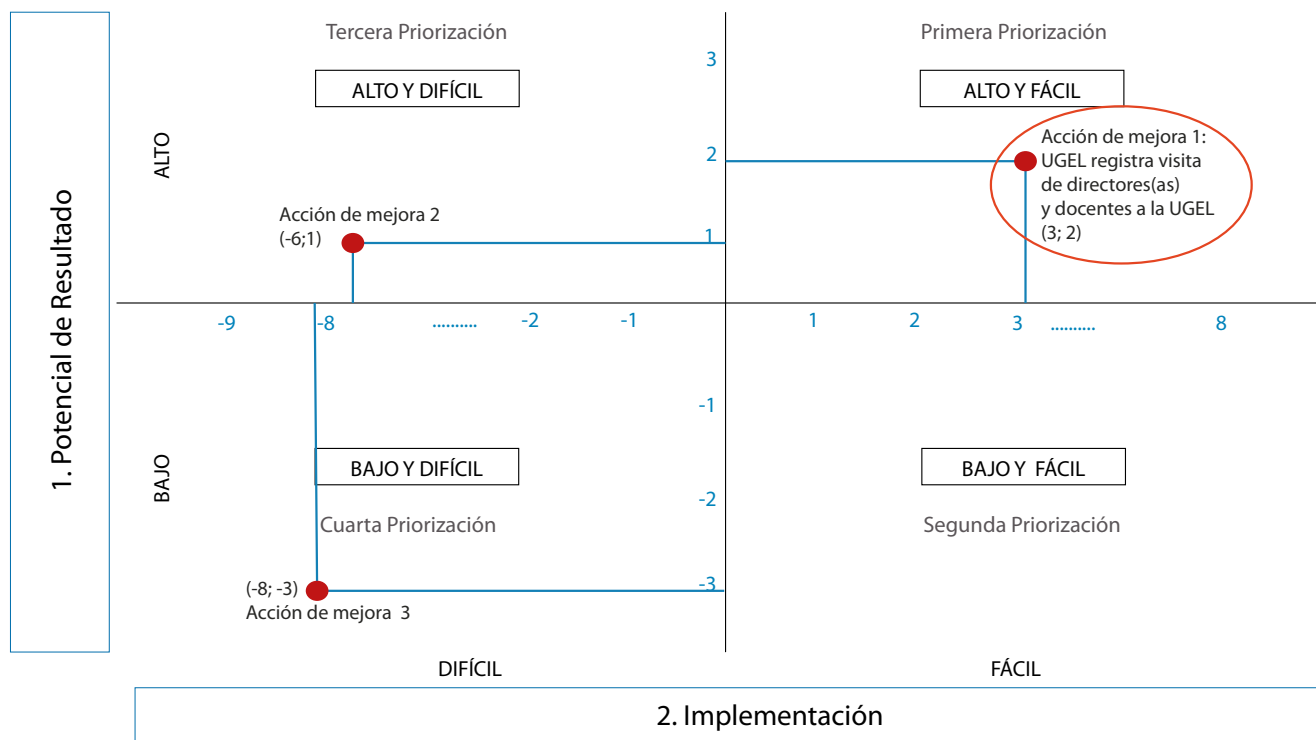
Acciones de mejora identificadas	SUMA IMPLEMENTACIÓN (X)	SUMA RESULTADO (Y)
	Suma Total	Suma Total
Acción de mejora 1: UGEL registra a directores(as) y docentes que visitan la UGEL	3	2
Acción de mejora 2	-6	1
Acción de mejora 3	-8	-3

Se coloca los números en la Matriz de implementación vs. resultado, como se muestra a continuación:



## Paso 4. Identificar cuadrante priorizado

Se priorizan las acciones según estén ubicadas en los cuadrantes. Como se muestra a continuación:



Si hay más de una acción de mejora en el cuadrante, se escogerá en grupo por cual se comenzará.

En resumen, recuerden seguir los siguientes pasos:

### Resumen

- Una acción de mejora a la vez.
- Dos preguntas claves.
- Ubicar en el cuadrante correspondiente.
- Identificar el cuadrante priorizado.
- Repetir por cada acción de mejora que se quiera considerar.

1. ¿Qué tan fácil es su implementación?

2. ¿Qué nivel de resultado tendría esta solución?

# FICHA DE PRIORIZACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

## ➔ Paso 1. Selección grupal de las acciones de mejora

- Se reúne a aquellos miembros de la UGEL que se encarguen de monitorear la asistencia y/o tengan conocimiento de ella en las II.EE. de la jurisdicción de la UGEL.
- Se leen las acciones de mejora del documento de sistematización.
- Grupalmente se definen las acciones de mejora que se podrían incorporar para mejorar la asistencia.
- Al discutir en grupo se debe tener en cuenta la siguiente pregunta para evaluar cada acción de mejora: ¿Podría ayudar a resolver los problemas detrás de la inasistencia de directores(as) y docentes en la UGEL?

## Paso 2. Reunir al equipo de la UGEL y plantearse las preguntas para cada una de las acciones de mejora encontradas para reducir la inasistencia de directores y de docentes.

1. ¿Qué tan fácil es su implementación?




2. ¿Qué nivel de resultado tendría esta solución?

## Paso 3. Calcular el puntaje.

Acciones de mejora identificadas	Nivel de implementación									SUMA IMPLEMENTACIÓN	Nivel de Resultado			SUMA RESULTADO
	Recursos Económicos			Recursos Humanos			Capacitación			Suma Total	Resultado en la Asistencia			Suma Total
	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)	Alto (-3)	Medio (-2)	Bajo (+1)		Alto (+2)	Medio (+1)	Bajo (-3)	
Acción de mejora 1														
Acción de mejora 2														
Acción de mejora 3														




## Lectura de nivel de implementación:

En cuanto al nivel de implementación, se asigna un valor a cada criterio de recursos, dando un mayor valor cuando se tienen que emplear menos recursos. Estos son económicos, humanos y de capacitación:


NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN	¿QUÉ TAN FÁCIL ES SU IMPLEMENTACIÓN?	PUNTAJE
 Alto	Es considerado alto cuando el costo en recursos es excesivo y/o perjudicial para el funcionamiento o gestión de la organización, según lo manifiestan los participantes.	Se asigna una valoración negativa de -3
 Medio	Es considerado medio, cuando existe costo en el recurso, pero no es excesivo o perjudicial para el funcionamiento o gestión de la organización, según lo manifiestan los participantes.	Se asigna una valoración negativa de -2
 Bajo	Es considerado como bajo cuando no se necesitan recursos adicionales o se pueden emplear los existentes sin ser perjudicial para el funcionamiento o gestión de la organización, según los participantes.	Este es considerado como óptimo y se asigna una valoración positiva de +1

## Lectura de nivel de resultado:

se asigna una valoración a cada acción de mejora según permita tener un resultado positivo sobre la asistencia.

NIVEL DE RESULTADO	¿QUÉ NIVEL DE RESULTADO TENDRÍA ESTA ACCIÓN DE MEJORA?	PUNTAJE
 Alto	Es considerado alto, cuando el resultado es positivo y útil para el funcionamiento o la gestión de la organización, según los participantes.	Se asigna una valoración positiva de +2
 Medio	Es considerado medio, cuando existe un resultado, pero falta cierta evidencia de si es útil y positivo para el funcionamiento o gestión de la organización, según los participantes.	Se asigna una valoración positiva de +1
 Bajo	Es considerado bajo, cuando el resultado es poco útil o nada útil para la organización, según los participantes.	Se asigna una valoración negativa de -3

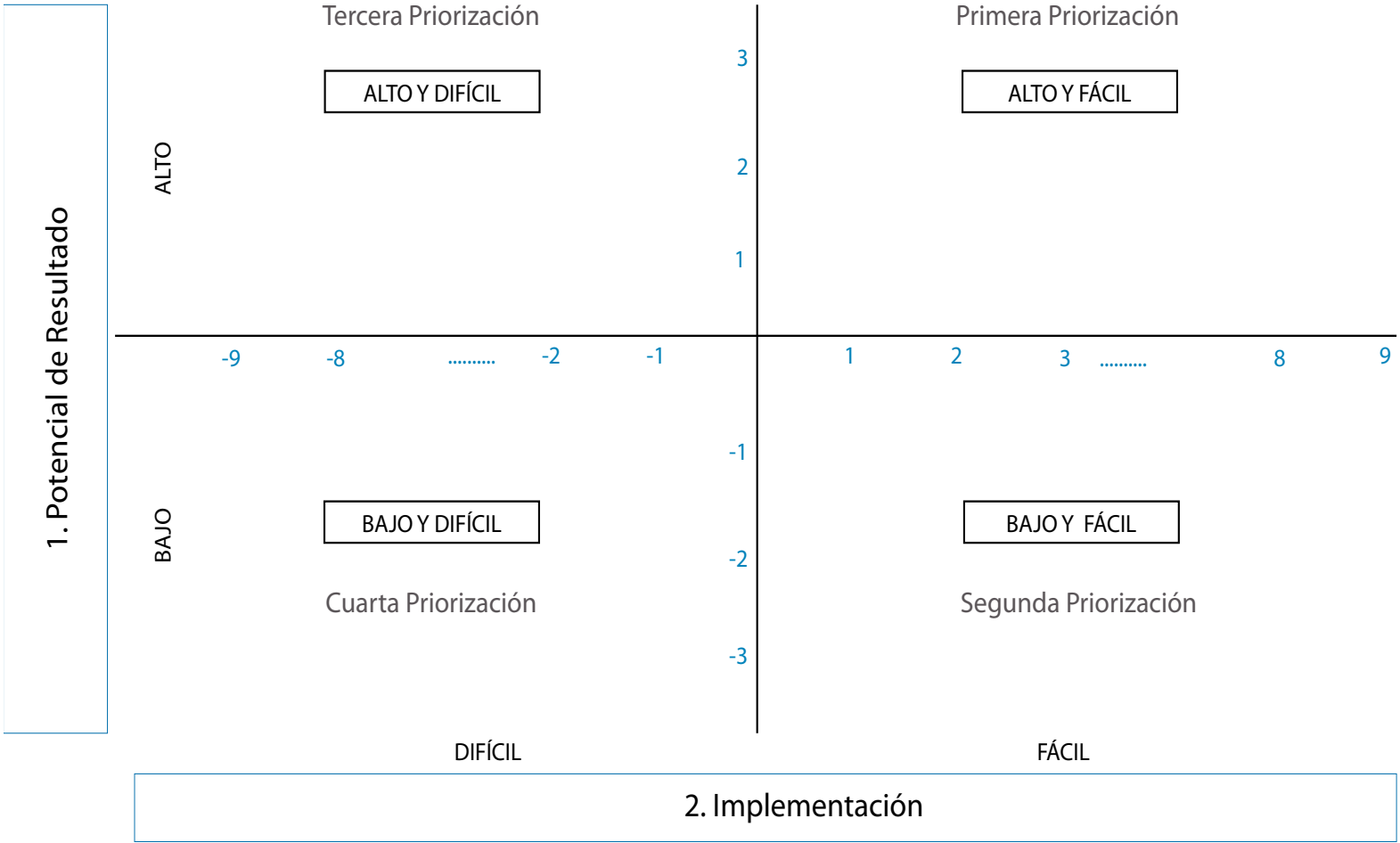
Una vez asignados los puntajes en cada nivel, (suma implementación y suma resultado), se establecen las coordenadas (x;y) para ser ubicadas en el recuadro correspondiente de la Matriz de implementación vs. resultado.

	SUMA IMPLEMENTACIÓN (X)	SUMA RESULTADO (Y)
Acciones de mejora identificadas 	Suma Total	Suma Total
Acción de mejora 1		
Acción de mejora 2		
Acción de mejora 3		

**Paso 4.** Ubicar cada acción de mejora en la matriz: Posterior a definir el nivel de resultado y la facilidad de implementación, la acción de mejora deberá ser ubicada en el recuadro correspondiente de la Matriz de implementación vs. resultado.

Si bien la priorización obtenida con los puntajes facilita la identificación de acciones de mejora a ser implementadas en las UGEL, estas son referenciales. El resultado obtenido debe ser consensuado con el equipo reunido de la UGEL.





# semáforo escuela



### **Cuadernillo de Ejercicios de Priorización:**

El cuadernillo permite a las UGEL priorizar, de manera participativa y consensuada, las acciones de mejora que puedan implementar en su gestión, con el propósito de mejorar los indicadores de asistencia de directores y presencia de docentes. Se espera que el cuadernillo contribuya a priorizar las acciones de mejora en función a las principales causas que existen detrás de las inasistencias y mejorar así, la entrega del servicio educativo.



PERÚ

Ministerio  
de Educación