

MANUAL DE ELABORACIÓN, COSTEO Y PRESUPUESTO DE PLANES DE MEJORA PARA CENTROS DE EDUCACIÓN TÉCNICO PRODUCTIVA



Manual de elaboración, costeo y presupuesto de PLANES de MEJORA para Centros de Educación Técnico Productiva

Proceso de mejora de la gestión de Centros de Educación Técnico Productiva, camino a la acreditación





Consejo Nacional de Administración

Luis Bretel Bibus, Presidente
Manuel Santos Montoro
Jesús Ruitón Cabanillas
Guadalupe Méndez Zamalloa

Gerente Ejecutivo

Francisco Fidel Rojas Luján

Unidad de Gestión del Financiamiento

Manuela Claudet Abanto, Responsable
Alonso Castro Williams
Jesús Baquerizo Aliaga
Luis Hiraoka Mejía
Fernando Obregón Cabrera
Hermelinda Sullcapuma Portillo

Peregrina Morgan Lora, Presidenta
Consejo Directivo SINEACE

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, julio 2014

Impresión

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxx

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2014-xxxxxx

ISBN: xxxxxxxxxxxxxxxxx

© 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

© Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y
Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE)

Calle Tudela y Varela 215, Miraflores, Lima 18, Perú.
Teléfonos: / (511) 2214807 - 2214826 anexo 112
E-mail: cir@sineace.gob.pe/ www.sineace.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. ¿Qué entiendes por Plan de Mejora?	8
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	12
3. Elaboración del Plan de Mejora	14
3.1. Priorizar las mejoras	15
3.2. Analizar las causas	17
3.3. Determinar soluciones	20
3.4. Elaborar el Plan de Mejora	22
Parte 2: Costeo y presupuesto del PLAN de MEJORA	27
1. ¿Qué entiendes por costear?	29
2. ¿Qué entiendes por costo?	31
3. ¿Qué es presupuesto?	34
4. ¿Qué contiene un presupuesto?	36
5. ¿Cómo se elabora el presupuesto del Plan de Mejora?	39
Paso 1: Definición de lo que se necesita para implementar su Plan de Mejora	40
Paso 2: Definición de la cantidad de recursos que se necesitan	42
Paso 3: Determinación del costo unitario de los requerimientos previstos	43
Paso 4: Definición del rubro presupuestal de los requerimientos previstos	44
Paso 5: Determinación del presupuesto total asignado a la actividad o acción	46
Paso 6: Establecimiento del cronograma presupuestal por actividad o acción	47
Anexo 1: Herramienta Presupuestal para el costeo de Planes de Mejora	50
Bibliografía	53





PRESENTACIÓN

Uno de los mayores problemas de la Educación Técnico Productiva en el Perú es la desarticulación que existe entre la oferta de especialidades u opciones ocupacionales que ofrece nuestro sistema educativo y la demanda real del mercado laboral, las prioridades de producción y, en general, los procesos de desarrollo humano a nivel local, regional y nacional.

En gran medida, esta situación corresponde a una demanda social de calificación que se asienta en percepciones y valoraciones distorsionadas de los saberes técnicos y su relevancia en los procesos de desarrollo, pero también a la necesidad de actualización del catálogo de títulos y certificaciones de la educación superior tecnológica y técnico productiva, que no responde a las necesidades del país y del mundo actual.

Como respuesta a esta situación, el Estado, en asocio con la cooperación internacional, ha desarrollado un conjunto de iniciativas de apoyo a la educación técnico profesional en diversas regiones del país, que han permitido alcanzar resultados alentadores y una proyección expectante; sin embargo, debemos reconocer que en el caso específico de las instituciones de Educación Técnico Productiva se evidencia una serie de necesidades de fortalecimiento de capacidades, tanto a nivel individual como institucional, que permitan a los Centros de Educación Técnico Productiva (CETPRO) cumplir un rol protagónico y con mayor impacto.

En este contexto, un número creciente de los CETPRO han empezado a desarrollar procesos de autoevaluación con fines de acreditación que les está permitiendo reconocer fortalezas y debilidades para luego elaborar y costear sus planes de mejora. Por este motivo, el FONDEP y el SINEACE, en el marco del convenio de cooperación suscrito para promover los procesos de mejora de la calidad de la Educación Básica y la Educación Técnico Productiva, ponen a disposición de los CETPRO, la comunidad educativa y el público en general, el presente manual de elaboración, costeo y presupuesto de planes de mejora.

El manual permitirá a los CETPRO, a partir de los resultados de la autoevaluación, planificar las mejoras estableciendo prioridades en relación a cada uno de los factores definidos en la matriz oficial.

De esta manera, el instrumento que se pone a su disposición, permitirá a los Centros de Educación Técnico Productiva elaborar planes de mejora que podrán presentar a diversos fondos concursables, tal como el que ofrece FONDEP.

Luis Adrián Bretel Bibus
Presidente del FONDEP

Peregrina Morgan Lora
Presidenta del SINEACE

Parte **1**

¿Cómo se elabora un PLAN de MEJORA?

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 se entiende 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 establecer las estrategias para lograr los estándares de calidad de la gestión, que están relacionados con las condiciones que debe proveer el CETPRO, para asegurar la pertinencia de su oferta, el logro de aprendizajes y la formación integral de los participantes de su opción ocupacional o especialidad en proceso de autoevaluación.

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 se requieran, de la disponibilidad de recursos, e incluso de la dedicación del propio CETPRO para su ejecución.

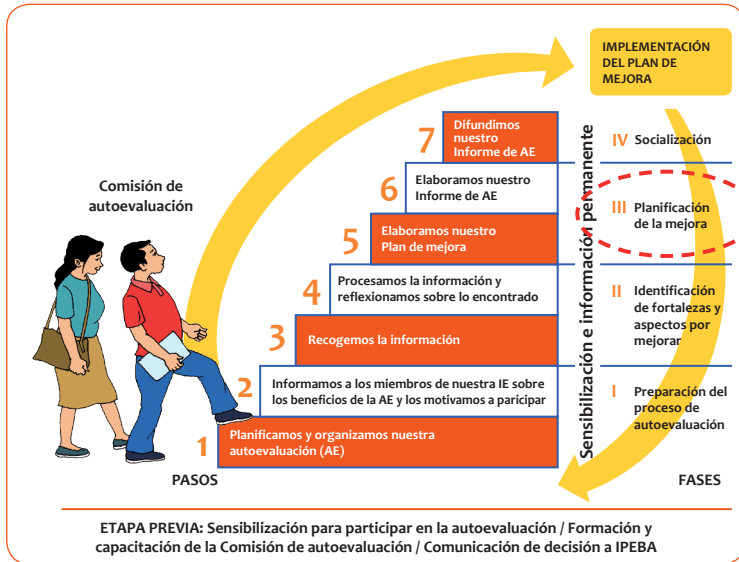
IMPORTANTE



Si tu CETPRO planea postular a los fondos concursables del FONDEP 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 mejoras, proyectando los cambios a implementar en el mediano y corto plazo. Esto posibilitará la incorporación de las acciones priorizadas en el Plan Anual de Trabajo del CETPRO, ya sea del año en curso, o del siguiente año.

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 conocer los resultados del procesamiento de la información recogida en la fase II de la autoevaluación, pues sobre esa base se identifican las áreas que requieren mejoras y se programan 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 nuestro CETPRO, después de realizar el proceso de autoevaluación, nos hemos dado cuenta que existen varias debilidades en la gestión de nuestra opción ocupacional de confección textil.

Por ejemplo, hemos identificado debilidades en la formulación del perfil de la especialidad y su validación a partir de un diagnóstico de los requerimientos del sector productivo local para asegurar su actualización; por ello hemos decidido conformar un Comité Consultivo para la actualización del perfil identificando los requerimientos claves del sector productivo. Esta es nuestra primera propuesta o medida de cambio para mejorar la gestión de nuestra opción ocupacional. Esta medida luego formará 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 opción ocupacional o especialidad del CETPRO se plantea como objetivo mejorar permanentemente las condiciones para que todos sus estudiantes aprendan y se inserten laboralmente.

¿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"¹.

¿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 escuela podría tomar 1, 2 o más años en implementarlo. Sin embargo se recomienda que el fragmento del Plan de Mejora correspondiente a un año, se incluya 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 implementar las mejoras y, cuando sea el momento de elaborar el PAT del año siguiente, incluyes las mejoras que te hayan faltado implementar.



1 UNESCO PERÚ (2011). "Manual de Gestión para directores de instituciones educativas". Pág. 91. 1ra Edición, Lima.

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 CETPRO mejore? ¿Crees realmente que es posible mejorar y asumir este reto? Si tu respuesta es afirmativa, entonces ten en cuenta lo siguiente:

Gráfico 1. Condiciones previas para la elaboración de Planes de Mejora



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.
- Claridad sobre el sentido que tiene implementar el 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 opción ocupacional o especialidad del CETPRO para comprender su naturaleza y características. Para ello se recomienda revisar algunos aspectos clave:

- La Misión y Visión institucional (si es que la tiene y está bien definida).
- Los estudios sobre demanda laboral y oferta formativa existentes en la región o localidad.
- Las situaciones adversas del entorno y el tejido empresarial de la localidad en relación al sector productivo en particular.
- Las instituciones públicas y privadas de su entorno interesadas en colaborar o relacionadas con la formación técnica.
- Los planes de desarrollo concertado local y regional (si hubiera).

2.2 Reflexión sobre los resultados de la autoevaluación

De acuerdo a la Guía de Autoevaluación, es necesario que la comunidad educativa de la opción ocupacional o especialidad en autoevaluación, conozca y reflexione

sobre los resultados obtenidos en el proceso, 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 lograr 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.

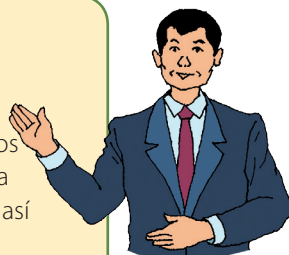
La comisión de autoevaluación es la encargada de liderar el proceso y de impulsar la participación de los miembros de la comunidad educativa en la elaboración, implementación y evaluación del Plan de Mejora. Sin embargo, ten presente que la participación de cada uno de los actores debe estar en relación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

Ejemplo: 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 el CETPRO 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 la opción ocupacional o especialidad de tu CETPRO, 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"².

Consideración Adicional: Organización de equipos de apoyo

La comisión de autoevaluación podría considerar necesario organizar **equipos de apoyo**, según la naturaleza del CETPRO 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 el CETPRO. Son pequeños y de preferencia liderados por miembros de la comisión de autoevaluación. Los miembros de la comunidad (docentes, estudiantes, egresados, 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 el CETPRO.

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

2 Bernal Agudo, José (2001). "Procesos de mejora. Y después de la evaluación, qué...?". En: Jornadas sobre la "evaluación de centros docentes de Canarias".

3 Elaboración del Plan de Mejora

Ahora ya estás preparado para elaborar el Plan de Mejora. Te recomendamos empezar diseñando un plan de mediano plazo (con una temporalidad de 2 años como máximo) 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 del CETPRO.

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) del CETPRO, para facilitar su integración a la vida institucional.
- Debe estar orientado a lograr los estándares para que el CETPRO alcance aquellos que le faltan (según la matriz de acreditación de la calidad de la gestión de CETPRO del SINEACE), para estar en condiciones de superar la evaluación externa y acreditar la calidad de su gestión.



Cada CETPRO, de acuerdo a sus características particulares, puede desarrollar una metodología propia para elaborar su Plan de Mejora. Con fines didácticos en este manual, seguiremos la metodología recomendada en la Guía de Autoevaluación de la gestión educativa de CETPRO, en la que se sugieren los siguientes pasos:

3.1 Priorizar las mejoras

Es probable que en el primer proceso de autoevaluación los resultados muestren un gran número de estándares e indicadores que no logran alcanzar un nivel óptimo de calidad, por ello, debemos identificar aquellos que son indispensables de mejorar y que son posibles de lograr. De acuerdo a ello, seguiremos las siguientes tareas:

- Haremos un listado de los estándares calificados como “En inicio”, “Poco avance” y “Avance significativo” e identificamos la relación entre ellos.
- Es importante tener en cuenta los estándares que son calificados como “Logrado” (A pesar de saber que dichos estándares no son considerados para el costeo del Plan de Mejora), ya que pueden servir como referencia para superar las debilidades identificadas.
- Reflexionamos sobre aquellos que son centrales para la mejora de la especialidad o de la opción ocupacional. Nos podemos guiar por la pregunta: ¿cuál de ellos responde a las características principales de la matriz?
- Algunas características importantes a considerar son: vinculación con el sector productivo, metodologías orientadas al quehacer, recursos necesarios para el logro del perfil de egresado, mecanismos de autorregulación, planificación y ejecución de las actividades del centro, y participación de los actores educativos.

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



Niveles	Puntajes
En inicio	1.00 – 1.49
Poco avance	1.50 – 2.99
Avance significativo	3.00 – 3.69
Logrado	3.70 – 4.00

Y los resultados se han obtenido, a partir del procesamiento de la información de las encuestas, la ficha estadística y la ficha de análisis documental, con la ayuda de la herramienta informática que está disponible para las opciones ocupacionales o especialidades en autoevaluación. Para mayor información consulta la Guía de Autoevaluación de CETPRO.

Una vez identificados los estándares menos avanzados, se ubican aquellos indicadores que corresponden a cada uno de éstos, que se encuentran por debajo del nivel de “Logrado” y que guardan estrecha relación con el sentido del estándar.



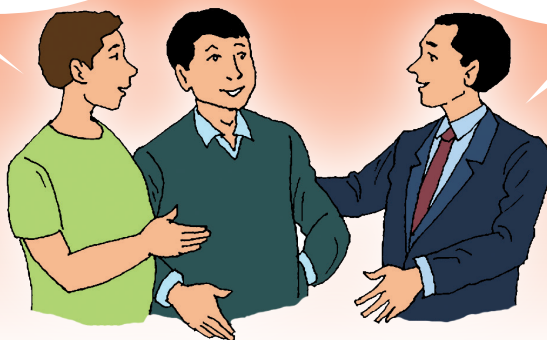
Veamos el siguiente ejemplo:

Cuadro 1. Identificación y priorización de los indicadores

Estándar	Listado de indicadores que requieren mejora	Calificación del indicador	Prioridad
<p>1. PEI basado en un diagnóstico de las necesidades del sector productivo con potencialidad.</p>	<p>1.2. Perfil de la especialidad se valida y precisa a partir de un diagnóstico de los requerimientos del sector productivo y de las prioridades de desarrollo local o regional para asegurar su actualización.</p>	<p>1.3 (En inicio)</p>	<p>1</p>
<p>3. Liderazgo que asegura el mantenimiento de una visión común, adecuada organización y articulación de funciones y procesos, la especialidad y a la inserción laboral.</p>	<p>3.2. Sistema de información sobre las necesidades del sector productivo y oportunidades laborales, para promover la inserción laboral de los egresados.</p>	<p>2.6 (Poco avance)</p>	<p>2</p>
<p>5. Propuesta curricular de la especialidad u opción ocupacional se implementa en concordancia con el desarrollo de las capacidades y competencia.</p>	<p>5.1. Unidades didácticas de los módulos guardan coherencia entre sí para garantizar que cada una de ellas aporte al logro del perfil.</p> <p>5.3. Evaluación de los estudiantes identifica el logro de las capacidades específicas y complementarias, y permite brindar retroinformación y apoyo oportuno a los estudiantes para asegurar el logro del perfil.</p>	<p>1.4 (En inicio)</p>	<p>3</p>
<p>6. Oportunidades para que los estudiantes se vinculen con el sector productivo y estén preparados para la inserción laboral o la continuación de su trayectoria educativa.</p>	<p>6.2. Prácticas pre-profesionales y pasantías que realizan los estudiantes permiten evaluar y consolidar las capacidades específicas y complementarias del perfil.</p> <p>6.3. Mecanismos institucionales para orientar a los estudiantes en la búsqueda de empleo, en la gestión de un negocio propio y en la formación continua.</p>	<p>3.2 (En avance significativo)</p>	<p>4</p>

En el proceso de priorización, es necesario considerar si se tienen los recursos necesarios para abordar la solución de una problemática identificada

Se recomienda iniciar las mejoras con aquellos aspectos en los cuales el CETPRO dispone de los recursos para su implementación



3.2 Analizar las causas

Para realizar el análisis sobre las razones o motivos por los cuales los estándares que hemos seleccionado se ubican en bajos niveles de avance, organizamos un taller con miembros de la especialidad o de la opción ocupacional. Este taller tiene como finalidad: a) validar los estándares seleccionados para ser mejorados; b) identificar las causas; y, c) recoger las posibles soluciones a las dificultades encontradas.

El taller deberá considerar un tiempo prudente para el análisis de causas y para la definición de acciones de mejora. Asisten docentes, participantes, administrativos y egresados, además de los miembros de la comisión de autoevaluación.

Los participantes del taller son organizados en grupos de trabajo mixtos (por tipos de actores), que analizarán los estándares que **guardan relación entre sí**. En el caso, del ejemplo anterior, haríamos un grupo encargado de los indicadores 1.2; 3.2 y 6.2; un segundo grupo encargado de los indicadores 5.1, 5.3 y, el tercer grupo encargado del 6.3.

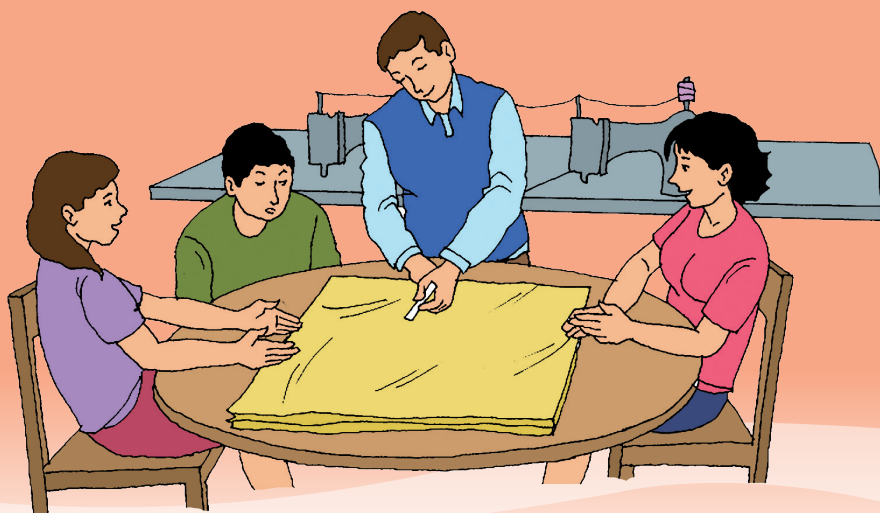
Cada grupo de trabajo debe estar integrado por miembros que tengan el conocimiento y motivación para analizar los aspectos a ser revisados y contar, de preferencia, con un facilitador, es decir, con una persona que dirija y modere la intervención de los participantes. Asimismo, se deberá contar con alguien que pueda ir tomando nota de los resultados obtenidos.

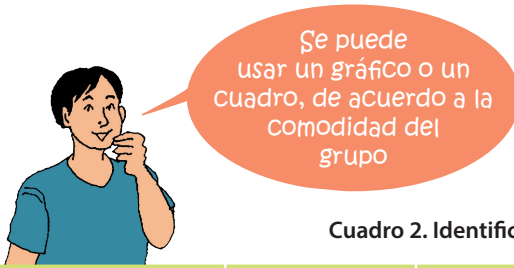
¿Cómo identificamos las causas?

El grupo de trabajo deberá analizar cada una siguiendo la pregunta ¿qué causa que este estándar no se realice con efectividad en la especialidad? Es importante diferenciar entre aquellos aspectos que son causa del problema o aquellos que son efecto de que no se cumpla el estándar. Para identificar las causas del bajo nivel del estándar, se debe recurrir a los indicadores identificados para analizar por qué estos

indicadores no se cumplen. Veamos el siguiente ejemplo en el que se muestra el estándar seleccionado sobre la vinculación con el sector productivo.

Analizamos, ¿cuáles son las causas de que la especialidad no cuente con un perfil validado y precisado a partir de un diagnóstico de los requerimientos del sector productivo y de las prioridades de desarrollo local o regional para asegurar su actualización?





Cuadro 2. Identificación y posibles causas

Estándar	Indicador	Calificación del indicador	Causas
1. PEI basado en un diagnóstico de las necesidades del sector productivo con potencialidad.	1.2. Perfil de la especialidad se valida y precisa a partir de un diagnóstico de los requerimientos del sector productivo y de las prioridades de desarrollo local o regional para asegurar su actualización.	1.3 (En inicio)	<ul style="list-style-type: none"> ▣ No hemos establecido vínculos formales con el entorno productivo. ▣ No contamos con una estrategia de acercamiento a las empresas. ▣ Poco reconocimiento de las empresas a nuestra labor. ▣ No se tiene recursos para hacer diagnóstico de necesidades del sector productivo. ▣ Las empresas no muestran disposición a realizar trabajos conjuntos. ▣ No sabemos cómo hacer el perfil del egresado basado en competencias laborales. ▣ Los estudiantes no logran formarse con el perfil requerido por el mercado.

En el listado de causas, encontramos que la resaltada en color verde es uno de los efectos de no contar con un perfil validado con el sector productivo, y no es por tanto una causa. Entonces, esa afirmación no debe considerarse en el cuadro.

Ahora, identifiquemos si algunas de ellas son parte de una misma. Por ejemplo:

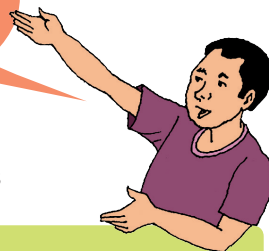
- 1 “El poco reconocimiento de las empresas a nuestra labor”;
 - 2 “Las empresas no muestran disposición a realizar trabajos conjuntos”;
 - 3 “No hemos establecido vínculos formales con el entorno productivo”;
- y,

- 4 “No contamos con una estrategia de acercamiento a las empresas”.

Entonces, **¿cómo organizamos estas causas?**

La causa 4 pareciera ser la causa principal y la raíz de las otras, es decir, al no contar con una estrategia o una forma de acercarse a las empresas entonces, no contamos con vínculos formales con las empresas, hay poco reconocimiento de las empresas a nuestra labor y no hay disposición positiva de las empresas para un trabajo conjunto. Por otra parte, el no tener claridad sobre cómo elaborar el perfil limita validarlo y precisarlo de manera adecuada, aún si se contara con una estrategia de acercamiento a las empresas.

De acuerdo a lo anterior, entonces el cuadro de causas para este estándar y para el indicador identificado quedaría de la siguiente manera:



Cuadro 3. Análisis de causas probables

Indicador	Calificación del indicador	Causas
<p>1.2. Perfil de la especialidad se valida y precisa a partir de un diagnóstico de los requerimientos del sector productivo y de las prioridades de desarrollo local o regional para asegurar su actualización.</p>	<p>1.3 (En inicio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▣ No contamos con estrategias de acercamiento a las empresas. ▣ No se cuenta con vínculos formales con el entorno productivo. ▣ Las empresas no muestran disposición a realizar trabajos conjuntos. ▣ Poco reconocimiento de las empresas a nuestra labor. ▣ No sabemos cómo hacer el perfil de egreso basado en competencias laborales. ▣ No se tiene recursos para hacer diagnóstico de necesidades del sector productivo.

3.3 Determinar soluciones

¿Cómo llegamos a identificar las posibles soluciones? Una vez que se cuenta con las causas de los estándares e indicadores priorizados debemos pensar en cuáles son las posibles soluciones para atacar esa deficiencia o debilidad. Es decir, pensamos en qué debemos hacer para superarlas.

Las soluciones deben ser acciones específicas y orientadas a mejorar la gestión educativa de la especialidad o de la opción ocupacional con la finalidad de superar estas debilidades.



Continuemos con el ejemplo:

Cuadro 4. Análisis de las posibles soluciones

Estandar	Indicador	Calificación de indicadores	Causas	Posibles soluciones	Soluciones consensuadas
<p>1. PEI basado en un diagnóstico de las necesidades del sector productivo con potencialidad.</p>	<p>1.2. Perfil de la especialidad se valida y precisa a partir de un diagnóstico de los requerimientos del sector productivo y de las prioridades de desarrollo local o regional para asegurar su actualización.</p>	<p>1.3 (En inicio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ No contamos con estrategias de acercamiento a las empresas. ■ No se cuenta con vínculos formales con el entorno productivo. ■ Las empresas no muestran disposición a realizar trabajos conjuntos. ■ Poco reconocimiento de las empresas a nuestra labor. ■ No sabemos cómo hacer el perfil del egresado basado en competencias laborales. ■ No se tiene recursos para hacer diagnóstico de necesidades del sector productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Conformar un comité consultivo para la elaboración del perfil. ■ Desarrollar una estrategia de acercamiento a las empresas para establecer convenios o alianzas formales con algunas empresas en la que nuestros egresados trabajan o quisiéramos que trabajen. ■ Desarrollar estrategias de vinculación con empresas y sector productivo para identificar sus necesidades periódicamente. ■ Recibir asesoría/ capacitación/ acompañamiento en la actualización del perfil del egresado de acuerdo a las necesidades del entorno productivo. ■ Gestionar con el GR el apoyo necesario para iniciar el trabajo con las empresas. ■ Implementar un proceso de recojo permanente de diagnósticos ya realizados por otras instituciones, el GR, los Planes de Desarrollo Concertado, etc. ■ Establecer alianzas con otros CETPRO que tengan las mismas dificultades que nosotros para desarrollar una estrategia conjunta necesidades del sector productivo. 	<p>Conformar un comité consultivo para la elaboración del perfil.</p>

Es probable que algunas de las causas identificadas, especialmente en el Factor 1, no estén bajo el control de la especialidad u opción ocupacional y tengan una vinculación estrecha con otras instancias, como el centro en su conjunto, la Dirección Regional de Educación o la Unidad de Gestión Educativa Local. En este caso se sugiere, en primer lugar, identificar a los involucrados o responsables y luego en base a ello, realizar las alianzas estratégicas requeridas que contribuyan a la solución de esta problemática.

Finalmente, la discusión al interior de la comisión debe dar como resultado soluciones que surjan del consenso del Grupo, de manera que estas puedan finalmente alinearse a la determinación de los productos, actividades y acciones correspondientes.

3.4 Elaborar el Plan de Mejora

Una vez que la comisión de autoevaluación ha recogido la información de los miembros de la comunidad educativa, se procede a la elaboración del Plan de Mejora. La comisión es la encargada de elaborar dicho plan y luego integrarlo a un informe preliminar de autoevaluación.

El Plan de Mejora debe contener los resultados que alcanzaremos en uno o dos años, según lo considere la comisión, y que ayudarán a superar las deficiencias identificadas. Es necesario que el plan determine los responsables, el plazo en que debe lograrse y los recursos necesarios para ello.





Podemos usar la siguiente matriz para la formulación del Plan de Mejora:

Cuadro 5. Organización del Plan de Mejora

Soluciones consensuadas	Producto	Actividad	Acciones
	Perfil de la especialidad de Confección Textil actualizado y validado.	Conformación de consejo consultivo.	<ul style="list-style-type: none"> ▣ Recojo de información de diagnósticos de la demanda de la especialidad de confección textil. ▣ Identificación y convocatoria de empresas del sector textil de la región o localidad. ▣ Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles. ▣ Contratación de consultor para la validación del perfil. ▣ Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo.



Entonces, ¿cómo llenamos esta matriz con la información recopilada en el taller de causas y soluciones?



Veamos con el ejemplo anterior:

Pensemos en las soluciones planteadas para el indicador 1.2: Perfil de la especialidad se valida y precisa a partir de un diagnóstico de los requerimientos del sector productivo y de las prioridades de desarrollo local o regional para asegurar su actualización. Una de las soluciones planteadas ha sido:

- Conformar un comité consultivo para la actualización y validación del perfil.



La pregunta que debe guiar nuestra reflexión es: ¿Qué resultado queremos lograr para superar esta dificultad?

Siguiendo esta reflexión, el producto planteado sería el de conformar un Comité consultivo para la actualización y validación del perfil y cuáles son las actividades y acciones que debemos realizar al respecto.

Podría ser: un Comité consultivo conformado por las empresas del entorno productivo de la especialidad o de la opción ocupacional y contar con un perfil actualizado/elaborado/precisado con el comité consultivo.

Veamos las acciones:

- Recojo de información de diagnósticos de la demanda de la especialidad de confección textil.
- Identificación y convocatoria de empresas del sector textil de la región o localidad.

- Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles.
- Contratación de consultor para la validación del perfil.
- Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo.

A partir de ello definimos fechas, responsables y recursos de acuerdo al siguiente ejemplo:

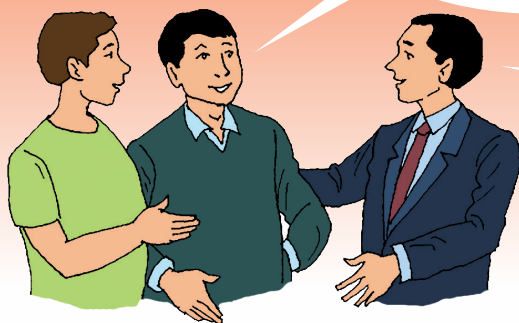


Cuadro 5. Organización del Plan de Mejora

Producto	Actividad	Acciones	Recursos humanos materiales y equipos	Cronograma						Recursos				
				Ene	Feb	Mar	Abr	May	...	Propios	Terceros			
Perfil de la especialidad de Confección Textil actualizado y validado.	Conformación de consejo de consejo consultivo.	Recojo de información de diagnósticos de la demanda de la especialidad de confección textil.	Movilidad para visitas a instituciones públicas y privadas vinculadas al rubro textil (Cámara de Comercio, Dirección Regional de Producción, etc.).	x										
		Identificación y convocatoria de empresas del sector textil de la región o localidad.	Material de oficina, uso de PC, movilidad.		x									
	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles.	Alquiler de local, refrigerios, transporte, fotocopias, facilitador, plumones gruesos y cinta masking tape.				x								
		Contratación de consultor para la validación del perfil.	Consultor.				x							
	Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo.		Material de oficina, cámara fotográfica y movilidad.						x					

El Plan de Mejora que elaboremos debe formar parte del Proyecto Educativo Institucional...

...pues los resultados que se quieren alcanzar se convierten en objetivos del proyecto



Asimismo, las acciones deben ser incluidas en el Plan Anual de Trabajo y presupuestadas por la especialidad u opción ocupacional para su realización efectiva

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 saber determinar cuánto es lo que se necesita para poder hacer las gestiones para contar con los recursos.

El objetivo principal de esta parte del manual, es que aprendas a cuantificar las actividades o acciones que identificaste durante la planificación 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.

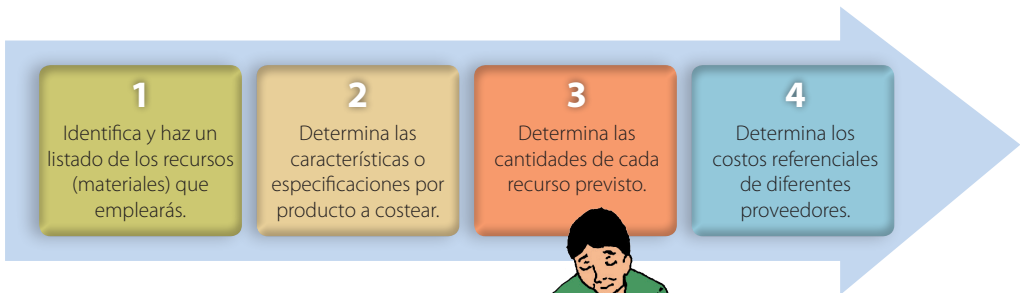
Comenzamos...

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



Retomando el ejemplo del Perfil de la Especialidad de Confección Textil previsto en la planificación de las actividades:

Como parte de la actividad o acción ‘Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles’ decidimos contratar a un facilitador para que nos ayude a conducir las mesas de trabajo con empresarios, se requiere también el fotocopiado de algunos documentos y comprar algunos materiales que utilizaremos: papelote, plumones gruesos y cinta masking tape.

Sobre los recursos materiales, debemos costear los materiales que emplearemos en el taller para 30 personas, siguiendo el procedimiento recomendado.

Recursos	Especificaciones	Cantidades	Costo		
			Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Papelote	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	30	S/. 1.20	S/. 1.50	S/. 1.00
Plumones	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho de Trazo: 3.1. mm. a 5 mm.	30	S/. 2.50	S/. 3.00	S/. 3.50
Cinta Masking Tape	Cinta Masking Tape. tamaño: 1/2" x 40 yd	2	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 ayudarnos con una “Hoja de cálculo”, cómo se muestra en la figura, que nos facilitará precisamente los cálculos.



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 mesa de trabajo con empresarios, 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 el CETPRO 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 el mismo CETPRO.



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 los proveedores que nos ofrecen los mejores costos en relación a las necesidades que requerimos para el desarrollo de nuestras **'mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles'**.

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

Recursos	Especificaciones	Cantidades	Costo		
			Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Papelote	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	30	Buena S/. 1.20	Muy Buena S/. 1.50	Mala S/. 1.00
Plumones	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho de Trazo: 3.1. mm. a 5 mm.	30	Buena S/. 2.50	Buena S/. 3.00	Muy Buena S/. 3.50
Cinta Masking Tape	Cinta Masking Tape. tamaño: 1/2" x 40 yd	2	Buena S/. 3.50	Mala S/. 2.00	Muy Buena S/. 4.00
Total de materiales por proveedor			S/. 7.20	S/. 6.50	S/. 8.50
Otros criterios			Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Ubicación geográfica del proveedor en relación al CETPRO			Cerca	Cerca	Lejos
Tiempo de entrega del material en el mismo CETPRO			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 de mejor calidad, el proveedor está cerca a nuestro centro y solo demoraría 2 días la entrega de los materiales.

El proveedor 2 lo descartamos, pues cuenta con variedad de materiales entre malos (1 material), buenos (1 material) y muy buenos (1 material), 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 CETPRO reforzar o trabajar.
- ▣ **Fotocopias:** referido a los materiales en original que han seleccionado y requieres contar con copias para el trabajo con tus docentes, estudiantes, egresados, 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 la permanencia de los participantes en dicha jornada.
- ▣ **Alojamiento:** referido al servicio de alojamiento fuera de la zona laboral que se realiza para acciones clave prevista en tu Plan de Mejora como: pasantías, encuentros con otras instituciones educativas para procesos de autoformación, entre otros.

NOTA:
Los servicios de Alimentación y Alojamiento deberán ser considerados como aporte de la IE



3 ¿Qué es presupuesto?

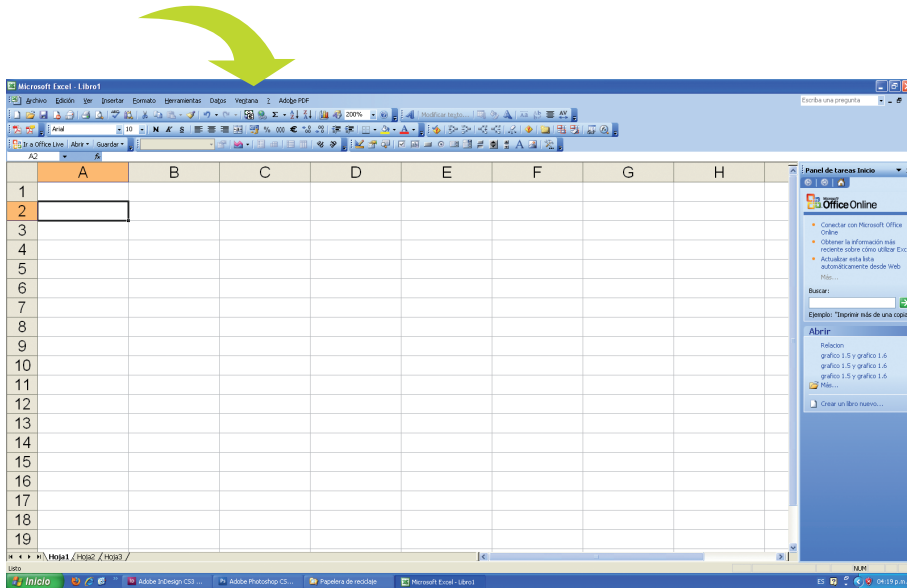

Ahora que ya tienes una idea básica sobre costos, puedes diferenciarlas de la idea de 'presupuesto', pues inicialmente puede que hayas usado indistintamente ambos términos.

Para aclarar el concepto 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 considerados en la matriz de acreditación de la Gestión Educativa, orientada a mejorar las condiciones de la oferta formativa de acuerdo a las demandas laborales.**
- 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 poder organizar tu presupuesto, es recomendable que puedas usar los formatos en Excel, pues te permiten sumar, restar, multiplicar costos de los recursos, bienes y servicios que has previsto en las diversas acciones o actividades tu Plan de Mejora. Recuerda que podrás descargar la herramienta presupuestal para el costeo de Planes de Mejora (Anexo 1) desde la página web del FONDEP.

Recuerda

Si tu CETPRO cuenta con un docente que tiene experiencia en manejo de Excel, podrías delegarle esta función. Pero ten en cuenta 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” o “partidas” que permiten organizar la información de los montos de inversión en cada una de las acciones o actividades, o en el total del mismo presupuesto de tu Plan de Mejora.

En cada rubro presupuestal 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 presupuestales que desarrolla la Comunidad de Valencia (España)...



...para el diseño de iniciativas y proyectos y que puede servir como referencia para organizar los presupuestos de tu Plan de Mejora



Gráfico 2. Rubros presupuestales de un Plan de Mejora

Infraestructura

- El estándar de infraestructura para CETPRO no evalúa el contar con infraestructura sofisticada. Lo que sí evalúa es que el CETPRO, o mejor dicho, la especialidad/opción ocupacional que desee acreditarse GESTIONE contar con lo que realmente requiere.



Servicios



- Asesorías 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 los CETPRO.
- Requieren ser inventariados por el CETPRO, una vez adquiridos.



Materiales y suministros



- Materiales como: papelería, lapiceros, borradores, 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, alojamiento 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.
- Alojamiento: se refiere a la estadía (hotel) en el lugar visitado por un periodo de tiempo definido y para cumplir con la actividad prevista.
- Viáticos: son gastos que se definen en función al desplazamiento en la zona visitada, así como montos asignados para alimentación.





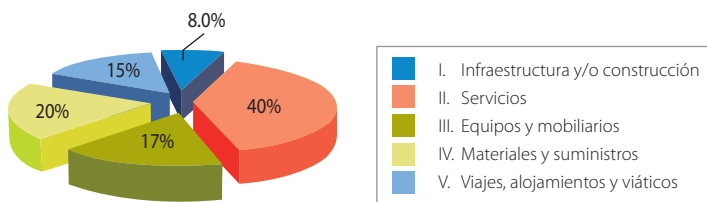
Cuando se diseña un presupuesto siempre tienes que pensar en los siguientes aspectos:

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 escapen 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 CETPRO?
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 aquellos rubros o categorías donde es más difícil conseguir recursos financieros, o recargan más gastos en acciones que no se orientan realmente al cumplimiento de los estándares previstos a lograr?

Para que ello no suceda, se acostumbra a darle ciertos porcentajes a cada rubro o categoría, para poder equilibrar mejor el presupuesto; el ejemplo que encontrarás a continuación es solo un referente.

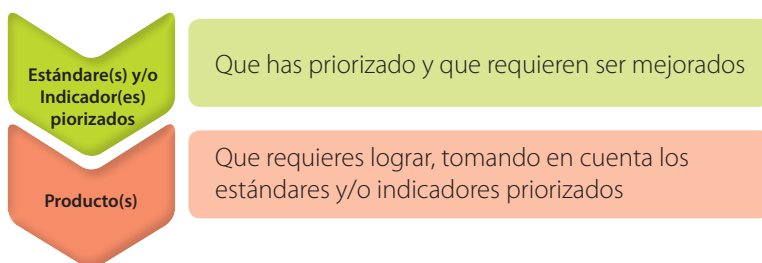
Porcentaje asignado a cada rubro presupuestal



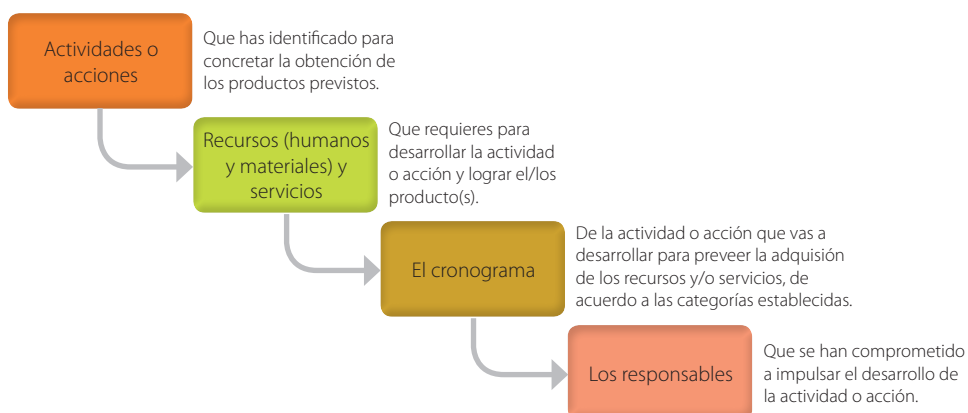
5 ¿Cómo se elabora el presupuesto del Plan de Mejora?

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

- a. Desde lo que requieres lograr:



- b. 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 1: Definición de lo que se necesita para implementar su Plan de Mejora

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

- **Producto** a lograr: *'Actualización y validación del Perfil de la especialidad de Confección Textil.'*
- **Actividad** que aporta al logro del producto: *'Mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles.'*

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

Para poder realizar nuestra '**Mesa de trabajo de sensibilización con empresarios textiles**', ya hemos identificado y definido los materiales que utilizaremos. Ahora, lo organizamos en la siguiente hoja de cálculo que denominaremos "Herramienta de gestión presupuestal" que la descargamos de la web: www.fondep.gov.pe

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión educativa del CETPRO para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes		
Producto 1 Perfil de la especialidad de Confección Textil actualizado y validado (Indicador relacionado: 1.2)		
N° Actividad	Actividad/Acción	Descripción del gasto
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Alquiler de Local de reunión
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Refrigerios
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Transporte al local de reunión
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho de Trazo: 3.1 mm a 5 mm
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Cinta Masking Tape. Tamaño 1/2" x 40 yd
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Fotocopias
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Facilitador
5	Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo	Papel bond de 75 grs.
5	Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo	Cámara fotográfica
5	Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo	Transporte

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 '**Mesa de trabajo de sensibilización con empresarios textiles**', con el apoyo de un facilitador externo, pero como no podíamos desarrollarla en nuestro CETPRO por falta de espacio, decidimos hacerla en un local, por lo que tuvimos que considerar el transporte y los refrigerios 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 CETPRO 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 tu CETPRO para que favorezca el logro de aprendizajes en los estudiantes, así como avanzar hacia el proceso de acreditación.

▶ Paso 2: 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 **'Mesa de trabajo de sensibilización con empresarios textiles'**:

Ahora que ya hemos identificado los **materiales y/o recursos** que vamos a utilizar para el desarrollo de nuestra **'Mesa de trabajo de sensibilización con empresarios textiles'**, 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.
- ▣ 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 educativa del CETPRO para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes

Producto 1 Perfil de la especialidad de Confección Textil actualizado y validado
(Indicador relacionado: 1.2)

N° Actividad	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cantidad	Unidad de medida
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Alquiler de Local de reunión	200	Día
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Refrigerios	30	Personas x 1 día
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Transporte al local de reunión	30	Personas x 1 día
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	10	Unidad
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho de Trazo: 3.1 mm a 5 mm	2	Unidad
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Cinta Masking Tape. Tamaño 1/2" x 40 yd	40	Unidad
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Fotocopias	300	Unidad
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Facilitador	1	Servicio

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.).

▶ Paso 3: 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 el mismo CETPRO.

También hicimos otras gestiones para costear los servicios del facilitador, así como los gastos de refrigerios y transporte de los participantes, para desarrollar nuestra ‘**Mesa de trabajo de sensibilización con empresarios textiles**’. 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 educativa del CETPRO para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes					
Producto 1 Perfil de la especialidad de Confección Textil actualizado y validado (Indicador relacionado: 1.2)					
N° Actividad	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Alquiler de Local de reunión	200	Día	1
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Refrigerios	30	Personas x 1 día	5
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Transporte al local de reunión	30	Personas x 1 día	5
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	10	Unidad	1.2
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho de Trazo: 3.1 mm a 5 mm	2	Unidad	2.5
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Cinta Masking Tape. Tamaño 1/2" x 40 yd	40	Unidad	3.5
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Fotocopias	300	Unidad	0.3
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Facilitador	1	Servicio	2000

► Paso 4: 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 o partidas que hemos descrito previamente; de esta manera tendrás una mayor precisión de los montos presupuestales por categorías o rubros asignados.

En nuestro CETPRO, hemos querido saber en qué categorías o partidas presupuestales estábamos asignando mayor presupuesto, y hemos identificado que en nuestra **‘Mesa de trabajo de sensibilización con empresarios textiles’** el mayor peso presupuestal lo estamos colocando en ‘servicios’ y ‘materiales y suministros’.

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

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión educativa del CETPRO para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes						
Producto 1 Perfil de la especialidad de Confección Textil actualizado y validado (Indicador relacionado: 1.2)						
Nº Actividad	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de medida	Costo unitario	Rubro Presupuestal
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Alquiler de Local de reunión	200	Día	1	II.- Servicios
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Refrigerios	30	Personas x 1 día	5	II.- Servicios
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Transporte al local de reunión	30	Personas x 1 día	5	V.- Viajes, alojamiento y viáticos
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	10	Unidad	1.2	IV.- Materiales y suministros
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho de Trazo: 3.1 mm a 5 mm	2	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Cinta Masking Tape. Tamaño 1/2" x 40 yd	40	Unidad	3.5	IV.- Materiales y suministros
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Fotocopias	300	Unidad	0.3	II.- Servicios
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Facilitador	1	Servicio	2000	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 o partidas presupuestales asignadas... 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 CETPRO y los miembros de la comisión de autoevaluación elaborar su presupuesto, más aun identificar las partidas presupuestales en las cuales van asignando mayor presupuesto para poder gestionar la implementación de sus planes de mejora.

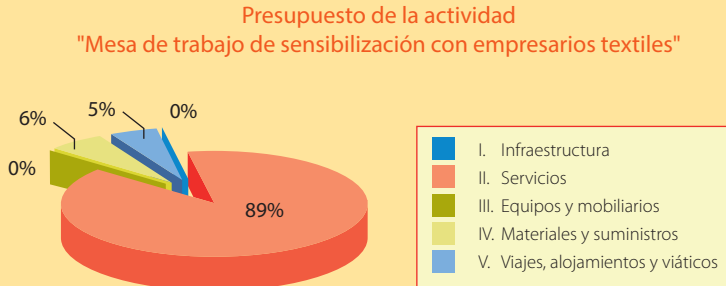
► Paso 5: Determinación del presupuesto total asignado a la actividad o acción

¡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 **‘Mesa de trabajo de sensibilización con empresarios textiles’** ya sabemos cuánto vamos a utilizar en recursos financieros. El mayor monto –que asciende a S/. 2,000.00 nuevos soles– corresponde al servicio del facilitador, quien nos dará pautas para conducir la mesa de trabajo. La diferencia del monto total de la actividad es de S/. 747.00 nuevos soles. Es decir, esta actividad tendrá una inversión total de S/. 2,747.00 nuevos soles, tal como se presenta en nuestra herramienta de gestión presupuestal:

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión educativa del CETPRO para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes							
Producto 1 Perfil de la especialidad de Confección Textil actualizado y validado (Indicador relacionado: 1.2)							2,747.00
Nº Actividad	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de medida	Costo unitario	Rubro Presupuestal	Total S/.
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Alquiler de Local de reunión	200	Día	1	II.- Servicios	200.00
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Refrigerios	30	Personas x 1 día	5	II.- Servicios	150.00
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Transporte al local de reunión	30	Personas x 1 día	5	V.- Viajes, alojamiento y viáticos	150.00
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	10	Unidad	1.2	IV.- Materiales y suministros	12.00
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho de Trazo: 3.1 mm a 5 mm	2	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros	5.00
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Cinta Masking Tape. Tamaño 1/2" x 40 yd	40	Unidad	3.5	IV.- Materiales y suministros	140.00
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Fotocopias	300	Unidad	0.3	II.- Servicios	90.00
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Facilitador	1	Servicio	2000	II.- Servicios	2,000.00

Aquí lo vemos de otra manera, es decir en datos estadísticos para poder identificar en que "partidas" 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 6: 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 en la fase de planificación de tu Plan de Mejora de la Parte I 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 '**Mesa de trabajo de sensibilización con empresarios textiles**' y ya sabemos cuánto y cuándo vamos a utilizar el presupuesto; será en el mes de Abril. También hemos desarrollado los presupuestos de la otra actividad '**Suscripción de convenios y firma de acta de conformación del consejo consultivo**' para el desarrollo de todo el producto previsto... miren cómo quedó:

Objetivo del Plan de Mejora: Mejorar la gestión educativa del CETPRO para generar un mejor servicio orientado al logro de aprendizajes								Cronograma					
Producto 1 Perfil de la especialidad de Confección Textil actualizado y validado (Indicador relacionado: 1.2)							3,079.50	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	
N° Actividad	Actividad/Acción	Descripción del gasto	Cant.	Unidad de medida	Costo unitario	Rubro Presupuestal	Total S/.	0.00	0.00	0.00	2747.00	332.50	
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Alquiler de Local de reunión	200	Día	1	II.- Servicios	200.00				200.00		
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Refrigerios	30	Personas x 1 día	5	II.- Servicios	150.00				150.00		
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Transporte al local de reunión	30	Personas x 1 día	5	V.- Viajes, alojamiento y viáticos	150.00				150.00		
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Papelote Blanco de 56 grs. Tamaño de 61 cm x 86 cm	10	Unidad	1.2	IV.- Materiales y suministros	12.00				12.00		
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Plumón Azul, punta gruesa. Ancho de Trazo: 3.1 mm a 5 mm	2	Unidad	2.5	IV.- Materiales y suministros	5.00				5.00		
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Cinta Masking Tape. Tamaño 1/2" x 40 yd	40	Unidad	3.5	IV.- Materiales y suministros	140.00				140.00		
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Fotocopias	300	Unidad	0.3	II.- Servicios	90.00				90.00		
3	Realización de mesas de trabajo de sensibilización con empresarios textiles (30 personas)	Facilitador	1	Servicio	2000	II.- Servicios	2,000.00				2,000.00		
5	Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo	Papel bond de 75 grs.	1	Paquete x 500	12.5	IV.- Materiales y suministros	12.50					12.50	
5	Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo	Cámara fotográfica	1	Unidad	300	III.- Equipos y mobiliarios	300.00					300.00	
5	Suscripción de convenios y firma de acta de conformación de consejo consultivo	Transporte	2	Personas x 1 día	10	V.- Viajes, alojamiento y viáticos	20.00					20.00	

Ha sido una experiencia interesante pensar, planificar y presupuestar las diversas acciones o actividades que requiere desarrollar tu CETPRO 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 que:

- Se debe definir los productos que se espera lograr con cada actividad o acción prevista, **en función a los indicadores o estándares que requieren mejorarse.**
- Los presupuestos que se asignan se deben orientar a los cambios previstos vinculados directamente con: los indicadores y estándares para acreditar a la institución educativa y crear las condiciones para 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 del CETPRO, que es la **Actualización y validación del Perfil de la especialidad**; sin embargo tu CETPRO tiene como misión definir 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 CETPRO!**



Presupuesto solicitado FONDEP	Cronograma																	
	Año 1												Año 2					
0.00	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	XXX
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00



Esta es la pestaña para la planificación del presupuesto que va a aportar al Plan de Mejora la misma escuela

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA - APOORTE IE

	MEDIOS					FUENTE DE FINANCIAMIENTO
	Costo (S/.)	N° Unidades	Frecuencia	Partida Presupuestaria	Total S/.	Presupuesto APOORTE IE
OBJETIVO DE LA INICIATIVA O PROYECTO:						
Local	100	1	2	I.- Infraestructura	200.00	200.00
Docentes	5	4	1	II.- Servicios	20.00	20.00
Proyector	5	1	2	III.- Equipos y mobiliarios	100.00	100.00
Hojas bond	0.05	50	1	IV.- Materiales y suministros	2.50	2.50
Pasajes	20	15	1	V.- Viajes, alojamientos y viáticos	300.00	300.00
TOTAL					622.50	622.50

RESUMEN APOORTE IE POR PARTIDAS

Descripción	Presupuesto
I.- Infraestructura	200.00
II.- Servicios	20.00
III.- Equipos y mobiliarios	100.00
IV.- Materiales y suministros	2.50
V.- Viajes, alojamientos y viáticos	300.00

RECUERDEN:
El aporte de la IE no necesariamente es en efectivo, puede ser un aporte



RESUMEN PRESUPUESTO SOLICITADO POR PARTIDAS - PLAN DE MEJORA

DESCRIPCIÓN	Presupuesto Proyecto
I.- Infraestructura	
Producto 1	0.00
II.- Servicios	
Producto 1	0.00
III.- Equipos y mobiliarios	
Producto 1	0.00
IV.- Materiales y suministros	#¡REF!
Producto 1	0.00
V.- Viajes, alojamientos y viáticos	
Producto 1	0.00
Presupuesto TOTAL S/.	

Esta es la pestaña del presupuesto solicitado a FONDEP distribuido por partidas presupuestales



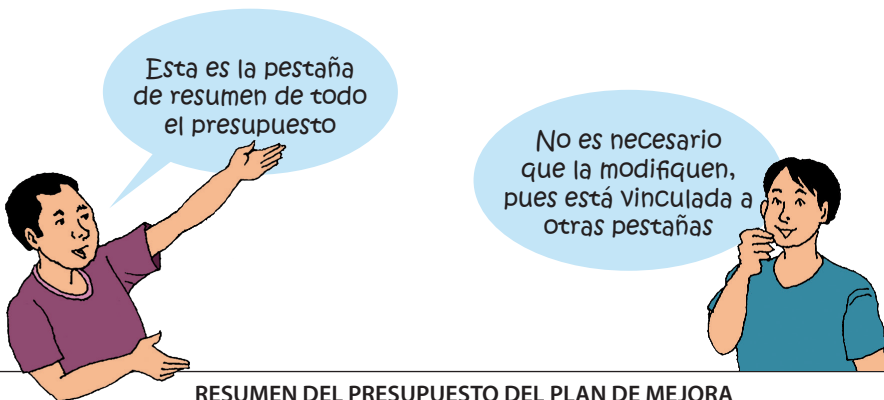
Esta es la pestaña de materiales y suministros, no es necesario que la modifiquen, pues está vinculada a otras pestañas



RESUMEN PRESUPUESTO SOLICITADO POR PRODUCTO - PLAN DE MEJORA

DESCRIPCIÓN	Presupuesto Proyecto
Producto 1	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliarios	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamientos y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	

DESCRIPCIÓN	Presupuesto Proyecto
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
I.- Infraestructura	
II.- Servicios	
III.- Equipos y mobiliario	
IV.- Materiales y suministros	
V.- Viajes, alojamiento y viáticos	
Presupuesto TOTAL S/.	



RESUMEN DEL PRESUPUESTO DEL PLAN DE MEJORA

DESCRIPCIÓN	FUENTES DE FINANCIAMIENTO		
	Aporte Presupuestado FONDEP	Aporte propio - Local	Total S/.
PARTIDAS			
I.- Infraestructura		200.00	
II.- Servicios		20.00	
III.- Equipos y mobiliarios		100.00	
IV.- Materiales y suministros		2.50	
V.- Viajes, alojamientos y viáticos		300.00	
Presupuesto TOTAL (nuevos soles)		622.50	
%			



BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

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, qué..?". En: Jornadas sobre la "evaluación de centros docentes de Canarias".

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

Estado Peruano (2008). Procesos de gestión municipal y la Gestión de Inversiones (PIP). Lima, 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*. México: Pearson Educación.

IPEBA (2011). *Matriz de Evaluación para la acreditación de la calidad de la Gestión Educativa de Centros de Educación Técnico Productiva*. Lima.

- Lorngren, C., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México.
- Martinere, R. (2007). *División 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. (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 (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.
- Vásquez 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>

