

GUÍA PARA ELABORAR EL PLAN ANUAL DE TRABAJO DEL CENTRO EDUCATIVO



“La excelencia en educación no es un destino, es un viaje permanente”.

JULIO DE 2016

379.153
C8374g

C.R. Ministerio de Educación Pública. Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional. Comisión Interdepartamental del Plan Anual de Trabajo.

Guía para elaborar el plan anual de trabajo del centro educativo/
Comisión Interdepartamental del Plan Anual de Trabajo. --1. ed.-- San José, C.R. : Ministerio de Educación Pública, 2016.

36 p.; 21.59x27.94 cm.

ISBN: 978-9977-60-283-7

1. ADMINISTRACION PUBLICA, 2. PLANIFICACION, 3. PLANIFICACION ESTRATEGICA, I. TÍTULO.

CRÉDITOS

Autoridades

Sonia Marta Mora Escalante, Ministra
Miguel Gutiérrez Rodríguez, Viceministro de Planificación Institucional
y Coordinación Regional
Alicia Vargas Porras, Viceministra Académica
Marco Fallas Díaz, Viceministro Administrativo

Comisión Interdepartamental Editora

Coordinación y redacción

Alberto González Arroyo
Denia Rodríguez Vallejos
Élver Alpízar Murillo
Ingrid Bustos Rojas
Iván Mena Hidalgo
Mauricio Cubero Madrigal
Natalia Alvarado Jiménez
Sonia Calderón Villalobos
Tatiana Marín Corrales
Trino Zamora Zumbado

Revisión filológica:

Richard Navarro Garro

Diseño gráfico y diagramación:

Gabriela Cruz Martínez

CONTENIDO

Presentación.....	5
Marco conceptual de la planificación del centro educativo.....	6
La planificación estratégica.....	6
Gestión para resultados.....	8
Cadena de resultados.....	8
Planificación estratégica de largo plazo (5 años).....	12
Autoevaluación.....	13
Priorizar resultados.....	13
Análisis de capacidades (humano, financiero, alianzas).....	13
Seleccionar prioridades (establecer los productos de corto y largo plazo).....	14
Plan de mejoramiento quinquenal (largo plazo).....	14
Planificación de corto plazo (Planificación anual) PAT.....	14
Guía para la elaboración de la planificación del centro educativo (paso a paso)....	16
Programación.....	16
Paso 1: En equipo de trabajo analice la guía y seleccione los resultados	16
Paso 2: Seleccione los productos.....	17
Paso 3: Elabore los objetivos de producto.....	18
Paso 4: Defina la meta del producto.....	18
Paso 5: Defina el indicador.....	19
Paso 6: Defina las actividades.....	19
Paso 7: Estime el periodo de ejecución de las actividades.....	20
Paso 8: Determine los insumos.....	20
Paso 9: Estime el presupuesto.....	21
Paso 10: Identifique y analice los riesgos, determine las medidas de control.....	21
Ejecución.....	22
Paso 11: Ejecución.....	22
Seguimiento.....	22
Paso 12: Seguimiento.....	22
Paso 13: Reprogramación.....	24
Evaluación.....	24
Paso 14: Evaluación.....	24
Paso 15: Elabore el informe de resultados.....	25
Ejemplo 1.	26
Ejemplo 2.	27
Ejemplo 3.	28
Glosario.....	31
Anexo	33
Bibliografía.....	34

SIGLA	NOMBRE
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Política Económica
MEP	Ministerio de Educación Pública
DF	Dirección Financiera
DPI	Dirección de Planificación Institucional
DDC	Dirección de Desarrollo Curricular
DGEC	Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad
DGDR	Dirección de Gestión y Desarrollo Regional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
DETCE	Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras
DIEE	Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo
DRE	Dirección Regional de Educación
DPE	Dirección de Programas de Equidad
GpR	Gestión para Resultados
OEI	Orientaciones Estratégicas Institucionales
PRODEV	Programa para Implementar el Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
PAT	Plan Anual de Trabajo
MECEC	Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense
PMQ	Plan de Mejoramiento Quinquenal
CI	Control Interno
CTP	Colegio Técnico Profesional

PRESENTACIÓN

El Viceministerio de Planificación Institucional y Coordinación Regional, con el propósito de apoyar la labor de los centros educativos de todo el país y orientar a todas las dependencias del Ministerio de Educación Pública, en materia de planificación, ha delegado en la Dirección de Planificación Institucional el liderazgo de un proceso de articulación interdepartamental, según las funciones y atribuciones conferidas en el marco legal vigente. Lo anterior se concibe en estrecha colaboración con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional, la Dirección de Gestión y Evaluación de la Calidad, la Dirección de Desarrollo Curricular, la Dirección de Educación Técnica y Capacidades Emprendedoras y la Dirección Financiera.

A partir de un proceso reflexivo y con la participación de las instancias, anteriormente mencionadas, se han definido pautas claras y concisas sobre los elementos que deben incluir los centros educativos en la formulación de sus planes quinquenales de trabajo, así como los Planes Anuales de Trabajo (PAT), considerando las tipologías de centros educativos existentes.

La estructura del documento contempla, en los apartados iniciales, una amplia fundamentación acerca de lo que es la planificación estratégica y la gestión para resultados, así como los aspectos que deben considerarse en estos procesos. Posteriormente se brinda una guía, paso a paso, cuyo objetivo es aclarar de forma resumida y concreta las acciones que deben realizar los centros educativos para concretar su planificación, en el marco de las prioridades establecidas en su plan estratégico.

También incluye plantillas a utilizar con ejemplos para los centros educativos de I, II, III Ciclos y Educación Diversificada (incluida una para colegios técnicos), que sirven como modelos para el trabajo propuesto. Además, se presenta un glosario de términos relacionados con la planificación institucional y las referencias bibliográficas.

El documento se constituye en un instrumento de trabajo, de estudio y de consulta para realizar los procesos de planificación en todos los centros educativos del país.

En cuanto a los procesos que regirán la entrega de este documento, es importante señalar que se ha diseñado una estrategia de divulgación que permita atender las particularidades de las diversas tipologías de centros educativos del país; por ejemplo: las escuelas unidocentes, las sedes del Colegio Nacional Virtual que cuentan únicamente con un docente o coordinador que asume funciones administrativas en el centro educativo.

Este instrumento tiene un formato genérico, por cuanto constituye la base de la planificación del centro educativo, proceso que debe ser liderado desde el mismo centro, con una visión de país, a partir de la Política Educativa, del Plan Nacional de Desarrollo y de las orientaciones estratégicas institucionales que estén vigentes.

Dr. Miguel Ángel Gutiérrez Rodríguez.
Viceministro de Planificación Institucional y Coordinación Regional.

MARCO CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

Existen dos conceptos relevantes que deben ser contemplados en la planificación del centro educativo: la planificación estratégica y la gestión para resultados.

La planificación estratégica

“El proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos”. (PNUD, 2009).

Tal y como se expresa en la definición del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, la planificación estratégica es un proceso, que requiere de la definición de objetivos como punto de partida, pero además demanda de una dimensión estratégica (prioridades), operativa (definición de las actividades y asignación de recursos) y participativa (en la que interactúe la comunidad educativa en su formulación, ejecución, seguimiento y evaluación).

Un proceso es “las formas en que el trabajo es realizado para producir los productos (bienes o servicios) e incluyen actividades o prácticas de trabajo tales como procedimientos de compras, procesos tecnológicos, administración financiera y recursos humanos”. (PRODEV, 29).

La planificación estratégica es un proceso mediante el cual los actores del centro educativo (director, personal docente y técnico docente, supervisor de educación, discentes, miembros de las juntas, gobiernos estudiantiles y comunidad educativa en general), que comparten ciertos intereses y valores, declaran su intención de intervenir mediante **un plan de largo plazo** para mejorar las condiciones de los discentes.

Por ende el proceso que se describe permite al Estado organizar los recursos en función de una visión país y en función de la visión que la comunidad educativa quiere realizar en el discente a través de objetivos prioritarios y metas acordes con las necesidades, expectativas y demandas de la ciudadanía para generar valor público.

Presupone que la realidad es compleja y dinámica, donde otros aparte del Estado, también actúan y planifican. La realidad cambiante y dinámica, se constituye según la óptica y situación de cada actor (centro educativo) que planifica. Por lo tanto, el proceso no está exento de riesgos e incertidumbre y las relaciones entre el Estado y la sociedad se desarrollan en un ambiente de permanente conflicto y cambio.

La planificación estratégica nos indica hacia dónde queremos ir, es una visión de futuro del discente, es de largo plazo y algunos ejemplos de resultados que podemos plasmar para cambiar

al discente son: estudiantes con capacidades en lógica, en matemática, dominen un segundo idioma, desarrolle capacidades en el uso de TIC`s en el aula, permanezca en el centro educativo hasta concluir cada uno de los ciclos lectivos desde la primera infancia hasta finalizar la secundaria.

En los centros educativos, el enfoque de planificación estratégica se caracteriza por el principio de que, planifica quien decide, realiza y se beneficia; es decir en todo proceso de planificación deben estar presentes no solamente las personas con capacidad de toma de decisión, sino también las personas encargadas de poner en marcha las acciones planteadas tomando en consideración los criterios de la comunidad educativa.

Por lo tanto, es necesario que las personas integrantes de la organización estén involucradas en el proceso de planificación y que los acuerdos sean socializados para que todos los actores de la estructura organizacional conozcan su rol y su papel en la ejecución, seguimiento y evaluación de lo planificado

Definición de resultados

Compromiso de los actores con los resultados

Priorización

Participativo

Proceso horizontal

Producto de un debate

Para la planificación estratégica, el centro educativo requiere hacer una autoevaluación, que contemple la caracterización y la contextualización, implica hacer un análisis de la situación interna y externa del centro educativo. Con base en la información que se obtenga de la autoevaluación, la visión del centro educativo, las orientaciones del Plan Nacional de Desarrollo, las prioridades vigentes establecidas por la administración¹, la Política Educativa y el Centro Educativo de Calidad, se procede a elaborar el Plan Estratégico Quinquenal.

Este plan se elabora esgrimiendo los resultados que se quieren en los discentes, con la priorización y jerarquización de estos y participación de docentes y comunidades educativas. Posteriormente, se definen los objetivos de producto, se determinan las actividades e insumos. Estos introducen un nuevo concepto **“gestión para resultados”**.

¹ Las 15 Orientaciones Estratégicas 2015-2018, o las que rijan en su momento.

Gestión para resultados

La Gestión para resultados GpR dirige los recursos humanos, financieros, naturales y tecnológicos, sean internos o externos, hacia el logro de los resultados para el discente. Incorporamos un concepto que es relevante en el proceso de planificación “resultado”.

Son los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y servicios. (PRODEV, 29).

Una vez definidos los resultados por parte del centro educativo se determina la forma para alcanzarlo mediante los procesos, actividades e insumos.

El logro de los resultados se garantiza u operacionaliza mediante la programación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación; es una forma de mostrar sistemáticamente los resultados que se van obteniendo a través del seguimiento del conjunto de indicadores previamente establecidos, procurando indicadores y procesos sencillos de medición que generen la información más exacta posible.

Uno de los principios de la gestión para resultados recalca el cambio en la manera de pensar y planificar puesto que primero se identifican las necesidades de los discentes, luego se diseñan propuestas de solución y se determinan los procesos necesarios para lograrlos.

La gestión para resultados utiliza la cadena de resultados para describir la manera lógica y causal en que las políticas, estrategias, programas y proyectos alcanzan los resultados.

Cadena de resultados

La cadena de resultados es la secuencia lógica de un resultado esperado, los productos que debo lograr, las actividades que voy a realizar y los insumos que necesito para la ejecución de las actividades. La siguiente figura muestra una cadena de resultados con un ejemplo de un centro educativo.

Figura 1. Cadena de resultados. Ejemplo de un centro educativo.



Fuente: Elaboración propia.

Se incorporan tres conceptos básicos: productos, actividades e insumos. Los productos son bienes o servicios entregados a los discentes, también vinculados con calidad y atención a la población objetivo.

Las actividades son las acciones de coordinación, asistencia técnica y o tareas de capacitación que se necesitan para la entrega de los productos y transformación de los insumos.

Para el logro de las actividades se requieren insumos, que son los recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos, e información que se utiliza en el proceso para la consecución de los productos.

Hasta ahora se han analizado los términos de planificación estratégica, gestión para resultados, resultados, productos, procesos, actividades e insumos.

Lo anterior implica que los discentes van a experimentar cambios en sus condiciones de vida como resultado de la entrega de los bienes y servicios que les hará el centro educativo.

En síntesis la GpR del centro educativo responde a las siguientes preguntas claves:

¿Qué resultados esperamos obtener en los discentes?
¿Cuáles son los factores externos, políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos, riesgos y supuestos, que inciden en el logro de los resultados?
¿Cómo vamos a alcanzar los resultados? (Productos, actividades, insumos que requerimos para el logro de los resultados)
¿Cuáles dependencias son responsables de la ejecución de productos, actividades e insumos?

A continuación se presenta un ejemplo de dos resultados con sus diferentes productos, objetivos de producto, actividades e insumos.

Resultado	Producto	Objetivo del producto	Actividades	Insumos
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Diseño de la capacitación.	Material didáctico.
			Metodología de la capacitación.	Recurso humano.
			Selección del lugar para impartir la capacitación (definición de servicios y costos).	Recurso financiero.
			Elaboración del material didáctico.	Recursos audiovisuales y humanos.
			Ejecución de la capacitación.	
	Infraestructura educativa adecuada para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Dotar al centro educativo de infraestructura para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Diseño de construcción.	Recurso humano.
			Determinación de los costos del proyecto.	Recurso financiero.
			Solicitud de aprobación por parte de la DIEE.	Compras de materiales de construcción.
			Tramitación de permisos.	
			Ejecución de la obra.	
	Nuevos programas educativos para el fomento de las capacidades de lectura en los estudiantes.	Implementar los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Identificar los nuevos contenidos de los programas educativos.	Recurso humano.
			Incluir los contenidos en la planificación anual de los docentes.	Recurso financiero.
			Elaboración del material didáctico.	Recurso tecnológico.
			Distribución del material a los docentes.	Papelería y materiales.

Resultado	Producto	Objetivo del producto	Actividades	Insumos
Estudiantes con capacidades en el uso de tecnologías móviles digitales en el aula.	Equipamiento del centro educativo.	Dotar al centro educativo de equipo tecnológico móvil para el uso de los estudiantes.	Coordinación con la Dirección de Recursos Tecnológicos.	Solicitar asignación de recursos a la junta.
			Establecer las medidas de seguridad de los equipos.	Recurso humano.
			Compra de los equipos.	Recurso financiero.
			Realizar el inventario del equipo conforme a los criterios establecidos por el MEP.	Procedimientos administrativos.
	Formación y actualización docente.	Capacitar a los docentes en el uso de los nuevos equipos tecnológicos.	Coordinar con el equipo facilitador.	Material didáctico.
			Diseñar la logística de la capacitación.	Recurso humano.
			Coordinar con los docentes participantes.	Recurso financiero.
			Repartir el material didáctico.	Recursos audiovisuales.
			Dar seguimiento a la participación de los docentes.	

Planificación estratégica de largo plazo (5 años)

Una de las tres funciones de la planificación es la visión de largo plazo que permite concebir los resultados en el discente, para lo cual el centro educativo necesita realizar una autoevaluación, que contempla: la caracterización, contextualización, priorización de resultados, selección de las prioridades y análisis de las capacidades institucionales.

También, requiere de la coordinación y consenso: articula e integra las diferentes políticas institucionales (política de TIC's, género, discapacidad, migratoria, políticas locales y de otros entes del estado, Plan Nacional de Desarrollo, Política Educativa, Centro Educativo de Calidad, lineamientos de la Dirección de Planificación Institucional, las prioridades vigentes establecidas por la administración, la Política de Infraestructura Educativa y disposiciones de la Dirección de Infraestructura y Equipamiento Educativo), para garantizar un equilibrio eficiente y con equidad en la asignación presupuestaria y logro de resultados.

Y establecer el seguimiento y la evaluación, para retroalimentar la toma de decisiones y determinar si las acciones ejecutadas están cumpliendo las expectativas planteadas originalmente. La evaluación permite determinar de qué manera lo planificado contribuye a generar la calidad de vida de los discentes (en el largo plazo).

Autoevaluación

La autoevaluación es el inicio del proceso de planificación de largo plazo (5 años) desarrollado por el Equipo Coordinador de la Calidad del Centro Educativo liderado por el director.

Es un proceso dinámico e incremental que permite obtener y proveer información, relevante y oportuna para la reflexión, emisión de juicios de valor y toma de decisiones realizadas por los usuarios, propiciando el mejoramiento continuo los actores o usuarios (discente, docente y comunidad) en el centro educativo.

Esta autoevaluación consiste en conocer el estado de una serie de aspectos (curriculares, administrativos, financieros y otros) del centro educativo. Para tal efecto se utilizan los criterios establecidos en el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (MECEC) y aspectos particulares que el director del centro Educativo considere relevantes, en concordancia con los lineamientos establecidos por la dirección regional de educación y la Dirección de Planificación Institucional (DPI).

La autoevaluación comprende dos componentes, uno interno que es propio de cada centro educativo, que se denomina caracterización y el otro externo que corresponde a la contextualización.

Caracterización

Recopila aspectos de la Institución tales como: año de fundación, ubicación y área geográfica, cantidad de personal, entre otros; es una manera de “leer la realidad”, es decir, hacer lectura de los datos encontrados donde, desde el análisis de estos, se considere la problemática en su contexto inmediato.

Si tomamos en cuenta que las características particulares (período de funcionamiento y de existencia como centro educativo, el personal que lo conforma, capacidades del estudiantado y de las comunidades) de cada una de las

instancias educativas no son homogéneas, las condiciones en las que se desarrolla el proceso educativo tampoco lo son, que determinan los resultados obtenidos.

Contextualización

Es la identificación y valoración de las características socioeconómicas, socioculturales y educativas del entorno de la instancia educativa. Se consideran aspectos tales como: densidad de población, tasa de desempleo, tasa de mortalidad infantil, población con discapacidad, entre otros.

Contar con esta línea base que visualice los datos de la situación actual, le permitirá a los centros educativos conocerse, analizar, reflexionar y poner en evidencia su capacidad para auto-transformarse.

Priorizar resultados

Una vez identificados los resultados para mejorar las condiciones de los actores o usuarios (discente, docente y comunidad) en el centro educativo, se procede a priorizar considerando los aspectos del: Plan Nacional de Desarrollo, orientaciones estratégicas institucionales, convenios y tratados internacionales, políticas públicas, lineamientos curriculares, MECEC, aspectos particulares del centro educativo en concordancia con los lineamientos establecidos por la Dirección de Planificación Institucional (DPI), entre otros.

Análisis de capacidades (humano, financiero, alianzas)

Analizar los requerimientos necesarios para alcanzar cada uno de los resultados priorizados, entre ellos, recursos cognitivos (habilidades, conocimientos y capacidades de las personas que integran la organización), recursos organizacionales (trabajo en equipo, liderazgo, distribución de responsabilidades, mecanismos de comunicación, unión y motivación grupal), recursos financieros según fuente de financiamiento, capacidad instalada de la

infraestructura educativa (espacios educativos, equipamiento, comedor, conectividad banda ancha, entre otros) y apoyo de la comunidad (expertos, empresas u organizaciones).

Seleccionar prioridades (establecer los productos de corto y largo plazo)

De la priorización realizada, se requiere determinar los productos de corto y largo plazo a entregar a los actores o usuarios (discente, docente y comunidad) por medio de la definición de sus actividades e insumos anuales, hasta conseguir el resultado esperado. También el tiempo que requiere para su ejecución, uno o varios años, para lo cual tendrá que programarlo cada año, para asignar recursos financieros y humanos por año.

Plan de mejoramiento quinquenal (largo plazo)

El Plan de Mejoramiento Quinquenal (PMQ) es la guía en el desarrollo y cumplimiento de la misión institucional y los objetivos estratégicos que persigue la institución o centro educativo.

Como toda planeación, se pretende que el plan quinquenal no sea algo rígido sino que sea sensible a los cambios estratégicos institucionales, por la misma razón se permite que una vez aprobado pueda ser modificado mediante el debido proceso y consenso de los actores, como máximo una vez cada año, lo que admite ajustar en el tiempo los constantes cambios que pueden afectar la institución.

Este plan proyecta las inversiones por quinquenios (5 años) de forma estratégica y consensuada entre los actores del centro educativo, como por ejemplo los colegios técnicos profesionales.

Para elaborar dicho plan, el equipo del centro educativo se basará en los insumos generados a partir del proceso de autoevaluación, definición y priorización de resultados y lineamientos dados por la administración.

Planificación de corto plazo (planificación anual) PAT

Todo centro educativo implementa un proceso de planificación orientado a resultados, con una visión estratégica de largo plazo, coordinada y concertada con la comunidad educativa y programa en el Plan de Mejoramiento Quinquenal; su anualización se hace en el Plan Anual de Trabajo (PAT).

Cada año, se deben operacionalizar los resultados en productos, actividades e insumos, se asigna el presupuesto, se establecen los indicadores para el seguimiento y su evaluación, además se identifican los riesgos y se determinan las medidas de control.

En la fase de ejecución se garantiza que las acciones previstas se realicen por los responsables, en los plazos y con los recursos que se estimen, según lo programado.

El seguimiento permite identificar desfases para introducir medidas correctivas, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas.

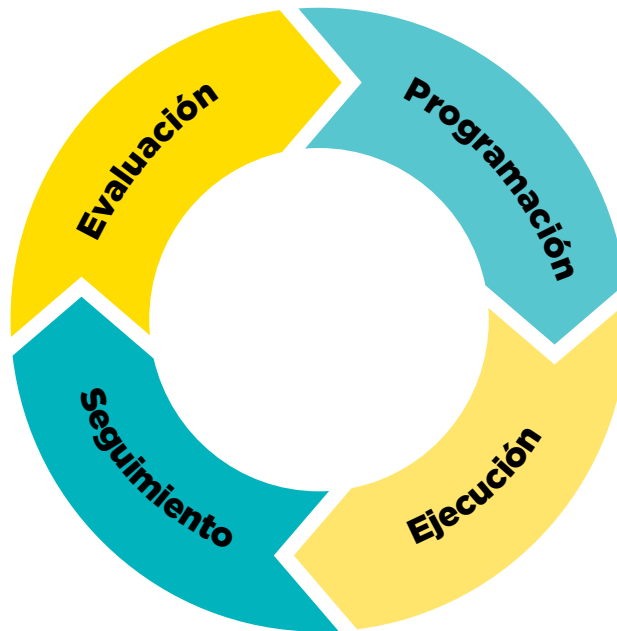
Y la evaluación es determinar si se entregó o no el producto a los usuarios, en especial al discente, en los términos definidos en la planificación.

Ciclo de la planificación

La planificación anual (PAT) es un proceso que pasa por varias etapas, debe ser flexible y adaptable a las diferentes situaciones o especificidades de cada institución. Dicho proceso es cíclico ya que una vez finalizado vuelve a empezar.

El ciclo de planificación de este proceso presenta cuatro etapas que se deben hacer para una planificación efectiva en el centro educativo, tal como se muestra a continuación:

Figura 2. Ciclo de planificación.



Fuente: Elaboración propia.

Cada una de estas etapas se explica brevemente de la siguiente manera:

Programación: se definen los resultados, productos, actividades e insumos que se van a ejecutar en el año por parte del centro educativo.

Considera la asignación de todos los recursos que se necesitan para alcanzar los productos establecidos para el año. Cada uno de los gastos debe estar perfectamente justificado y no deben fijarse en función de los gastos del año anterior.

Se hace la identificación y análisis de los riesgos y se consideran las medidas de control: responde al cumplimiento de la Ley General de Control Interno No 8292, el reglamento y las circulares establecidas a lo interno del MEP, definiendo los riesgos y las respectivas medidas de control para minimizarlo o eliminarlos.

Ejecución: en esta fase se llevan a cabo actividades con los recursos e insumos programados para lograr los productos

esperados.

Seguimiento: en esta fase se debe monitorear el avance en el cumplimiento de las metas y el presupuesto programado a ejecutar durante el año, con el propósito de identificar desfases, rezagos y áreas de mejora, para realizar los cambios pertinentes en la programación, con el objetivo de lograr las metas anuales. Se hace cada trimestre, cuatro al año.

Los indicadores nos permiten determinar el avance y los cambios previstos, se define como “la presentación medible de un objetivo o de un efecto” (Jacoby, 2007) y son esenciales para poder realizar el seguimiento.

El seguimiento se hace al cumplimiento de los objetivos, a la ejecución presupuestaria y a las medidas de control, se hace durante los tres primeros trimestres del año.

Evaluación: se evidencia el cumplimiento de las metas programadas en el año y su ejecución presupuestaria. Se realiza al cierre de cada año.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO (PASO A PASO)

Programación

Esta etapa del ciclo de la planificación del centro educativo contempla la programación de: los objetivos de producto, la asignación de los recursos, la identificación y análisis de los riesgos y el control interno de los objetivos.

Paso 1: En equipo de trabajo analice la guía y defina los resultados.

En el marco del equipo coordinador de la calidad del centro educativo analice los materiales que contempla esta guía para programar el proceso de planificación anual de trabajo, además debe contar con los siguientes insumos: Plan Nacional de Desarrollo, Política Educativa, el Centro Educativo de Calidad, lineamientos de la Dirección de Desarrollo Curricular y de la Dirección de Planificación Institucional, el Plan de Mejoramiento Quinquenal (MECEC)² y las Orientaciones Estratégicas del MEP.

Se recomienda que durante la elaboración del PAT, se consideren espacios de diálogo con la población estudiantil para escuchar sus necesidades e intereses.

También que participen junto al director los miembros de las juntas, en acatamiento a la disposición del Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas, Capítulo II de las funciones de las juntas,

“Corresponde al director del centro educativo, como administrador general del mismo, coordinar con la Junta la formulación del Plan Anual de Trabajo (PAT), con el propósito de precisar y priorizar las necesidades del centro educativo y de la población estudiantil. El Plan Anual de Trabajo (PAT) constituye el instrumento oficial establecido por el MEP para orientar la planificación estratégica, de conformidad con los lineamientos dictados por la Dirección de Planificación Institucional en coordinación con la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.”

Al considerar lo anterior, se procede a definir los resultados que el centro educativo quiere lograr durante el año.

Algunos ejemplos son: reducción de la violencia en los centros educativos, estudiantes con capacidades en el uso de tecnologías móviles en el aula, estudiantes con capacidades en lectura, estudiantes con capacidades en el manejo de un segundo idioma, aumento de estudiantes que concluyen el segundo ciclo, tercer ciclo y educación diversificada, disminución de la exclusión, entre otros.

² En el Plan de Mejoramiento Quinquenal se programa la planificación de largo plazo, es decir, de ahí podemos tomar los resultados que esperamos ejecutar en el año.



Estudiantes:

Desenvolviéndose en espacios educativos libres de violencia.

Con capacidades lectoras.

Con un segundo idioma.

Con capacidades en el uso de TIC.

Para el ejemplo que se va a desarrollar en esta guía, se seleccionó el resultado de:

Resultado

Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.

Paso 2: Selecciones los productos.

Con base en el Plan Nacional de Desarrollo, la autoevaluación realizada, el Plan de Mejoramiento Quinquenal y las orientaciones estratégicas institucionales, seleccione los productos a incorporar en el Plan Anual de Trabajo del Centro Educativo.

Ejemplo de producto: Construcción de aulas, equipamiento de comedores, conectividad del centro educativo, equipamiento del centro educativo con tecnologías móviles, implementaciones de nuevos programas de estudio, becas, transporte, comedores, entre otros.

Los productos programados para el año, con lo que se pretende alcanzar el resultado seleccionado son:

Resultado	Productos
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.
	Infraestructura educativa adecuada para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.
	Nuevos programas educativos para el fomento de las capacidades de lectura en los estudiantes.

Paso 3: Elabore los objetivos de producto.

Para cada producto elabore un objetivo, en concordancia con el resultado establecido en el Plan de Mejoramiento Quinquenal.

Ejemplo: Implementar en todos los ciclos los nuevos programas de estudio de español, para el desarrollo de las capacidades de lectura en los estudiantes, este objetivo se derivó del producto implementación de nuevos programas de estudio.

Los objetivos de cada producto son:

Resultado	Productos	Objetivo de producto
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.
	Infraestructura educativa adecuada para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Dotar al centro educativo de infraestructura para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.
	Nuevos programas educativos para el fomento de las capacidades de lectura en los estudiantes.	Implementar los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.

Paso 4: Defina la meta del producto.

Asigne al objetivo de producto un valor cuantitativo que espera alcanzar como resultado de la gestión anual.

La meta para cada objetivo del producto es:

Resultado	Productos	Objetivo de producto	Meta
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%
	Infraestructura educativa adecuada para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Dotar al centro educativo de aulas para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	2
	Nuevos programas educativos para el fomento de las capacidades de lectura en los estudiantes.	Implementar los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula en el centro educativo.	100%

Paso 5: Defina el indicador.

Establezca el indicador correspondiente a cada uno de los objetivos del producto establecidos. Los indicadores de cada uno de los objetivos de producto son:

Resultado	Productos	Objetivo de producto	Meta	Indicador
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.
	Infraestructura educativa adecuada para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Dotar al centro educativo de infraestructura para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	2	Cantidad de obras construidas.
	Nuevos programas educativos para el fomento de las capacidades de lectura en los estudiantes.	Implementar los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%	Porcentaje de contenidos temáticos implementados en el centro educativo.

Paso 6: Defina las actividades.

Establezca para cada objetivo aquellas acciones que se llevarán a cabo en un periodo determinado, que en conjunto le permitirá el logro del objetivo del producto.

Diseño e implementación de cursos, acondicionar espacios físicos, entrega de material didáctico, diagnóstico de las capacidades de lectura a los estudiantes de II Ciclo, diseño de un plan remedial para estudiantes por ciclo, seguimiento a estudiantes en condiciones especiales, son algunas actividades que realizan los centros educativos.

Las actividades establecidas para lograr el producto son:

Resultado	Productos	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	Diseño de la capacitación.
					Metodología de la capacitación.
					Elaborar los contenidos de la capacitación.
					Elaboración del material didáctico.
					Ejecución de la capacitación.
Para efectos del ejemplo se continúa únicamente con el primer producto, la matriz completa se puede ver al final de la guía.					

Paso 7: Estime el periodo de ejecución de las actividades.

Para cada una de las actividades proponga el periodo que destinará para su ejecución.

El periodo de ejecución que se definió para cada una de las actividades es:

Resultado	Actividades	Periodo de ejecución de la actividad
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Diseño de la capacitación.	Febrero.
	Metodología de la capacitación.	Febrero - marzo.
	Elaborar los contenidos de la capacitación.	Febrero - marzo.
	Elaboración del material didáctico.	Abril.
	Ejecución de la capacitación.	Mayo - agosto.
	Para efectos del ejemplo se continúa únicamente con el primer producto, y algunas de las columnas, la matriz completa se puede ver al final de la guía.	

Paso 8: Determine los insumos.

Para el logro del objetivo de producto determine: los recursos humanos, recursos financieros, materiales, tecnológicos y de información que necesitan.

Entre los insumos que se requieren en un centro educativo podemos citar: recursos financieros estipulado en el presupuesto de las juntas según fuente de financiamiento (pago de servicios públicos y gastos operativos), recurso humano (administrativos, docentes, misceláneos), recurso tecnológico (equipos para la gestión y tramitación de servicios), material (didáctico, útiles y artículos escolares), entre otros.

Los insumos para lograr el objetivo del producto son:

Resultado	Actividades	Periodo de ejecución de la actividad	Insumos
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Diseño de la capacitación.	Febrero.	Material didáctico Recurso humano Recurso financiero Recursos audiovisuales.
	Metodología de la capacitación.	Febrero - marzo.	
	Elaborar los contenidos de la capacitación.	Febrero - marzo.	
	Elaboración del material didáctico.	Abril.	
	Ejecución de la capacitación.	Mayo - agosto.	
	Para efectos del ejemplo se continúa únicamente con el primer producto, y algunas de las columnas, la matriz completa se puede ver al final de la guía.		

Paso 9: Estime el presupuesto.

El proceso presupuestario consta de cinco etapas: formulación, aprobación, ejecución, control y la evaluación, en la etapa de programación se formula y aprueba el presupuesto conforme los objetivos definidos.

Según lo señalado en el Manual de Presupuesto y las circulares correspondientes, establezca las fuentes de financiamiento y estimación presupuestaria para el logro del objetivo de producto.

La fuente de financiamiento y el presupuesto anual que se estimó para lograr el objetivo del producto es:

Resultado	Productos	Objetivo de producto	Presupuesto	
			Fuente de financiamiento	Estimación presupuesto anual
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.	Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Por Ejemplo: Ley 6746; Ley 7552; u otra.	2.000.000
	Para efectos del ejemplo se continúa únicamente con el primer producto, y algunas de las columnas, la matriz completa se puede ver al final de la guía.			

Recuerde que la junta realiza su formulación (Programación) y aprobación presupuestaria anualmente y en los formatos establecidos por el Departamento de Gestión de Juntas de la Dirección Financiera del MEP. Asimismo, ésta debe contemplar todos los ingresos y los gastos que la Junta espera ejecutar en el ejercicio económico correspondiente.

En la matriz debe reflejarse el monto de la asignación presupuestaria que corresponde al objetivo de producto y no debe incorporarse otras asignaciones presupuestarias que se asocian a gastos fijos (servicios públicos, salarios, y otros) o a gastos que no estén asociados a un objetivo de producto.

Paso 10: Identifique y analice los riesgos, determine las medidas de control.

En cumplimiento de la Ley General de Control Interno No 8292, las Normas para el sector público y las circulares establecidas a lo interno del MEP identifique y analice los riesgos y las medidas para mitigarlos, para cada uno de los objetivos.

Los riesgos y la respectiva medida de control para minimizarlo que se definieron para el logro del objetivo de producto son:

Objetivo de producto	Identificación y análisis de riesgos						Control interno de objetivos	
	Evento	causas	consecuencias	probabilidad	impacto	calificación de riesgo	Medidas para mitigar los riesgos	responsable
Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	_No contar con el recurso financiero que se estimó.	Solicitud presupuestaria no se presentó en el tiempo.	No desarrollar las capacidades en los estudiantes.	Alto.	Medio.	6	Tramitar el presupuesto en los tiempos y forma solicitado por las dirección regional de educación.	Director.

Para efectos del ejemplo se continúa únicamente con el primer producto, y algunas de las columnas, la matriz completa se puede ver al final de la guía.

Ejecución

La ejecución es una etapa en el ciclo de planificación donde se llevan a la práctica todas las acciones que fueron planificadas para el transcurso del año. Para su logro se deben administrar los recursos necesarios para desarrollar todas las actividades, ya que es aquí donde se realizan la mayoría de las inversiones y desembolsos de dinero.

Paso 11: Ejecución.

Realice las actividades que programó en el PAT, según los plazos establecidos y con los recursos financieros, humanos y materiales que consideró necesarios para su logro, también debe administrar los riesgos.

Seguimiento

Es un proceso continuo o periódico de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas programadas, para contrastar lo ejecutado contra lo programado, tanto para el logro de los objetivos como la ejecución presupuestaria y a la administración de los riesgos.

Paso 12: Seguimiento.

Para realizar el seguimiento del cumplimiento de las metas anuales, la ejecución presupuestaria y la administración de riesgos se debe utilizar la matriz.

El seguimiento se hará por trimestre, con corte de información al 31 de marzo, 30 de junio y 30 de setiembre.

La matriz contiene columnas específicas para reportar los avances en la meta y el presupuesto.

Seguimiento de la meta:

Productos					Objetivo		
					Seguimiento		
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	I Trim	II Trim	III Trim
Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la capacitación. - Metodología de la capacitación. - Elaborar los contenidos de la capacitación. - Elaboración del material didáctico. - Ejecución de la capacitación. 	100% docentes capacitados.		

Seguimiento del presupuesto:

Programación									Seguimiento y evaluación		
Productos							Presupuesto		gasto real		
									Seguimiento		
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	Periodo de ejecución	Insumos	Fuente de financiamiento	Estimación presupuesto anual	I Trim	II Trim	III Trim
Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la capacitación. - Metodología de la capacitación. - Elaborar los contenidos de la capacitación. - Elaboración del material didáctico. 	Curso lectivo.	<ul style="list-style-type: none"> -Material didáctico. - Recurso humano. - Recurso financiero. - Recursos audiovisuales. 	Ejemplo: Ley 6746. Ley 7552.	1000000	1000000		

Seguimiento administración de riesgos

Cada centro educativo debe realizar trimestralmente el seguimiento de riesgos y ajustar, en caso de ser necesario, las medidas de administración para evitar la materialización de estos y garantizar el cumplimiento de los objetivos.

La evidencia del seguimiento trimestral se debe documentar mediante libros de actas, minutas o documento de naturaleza similar.

Paso 13: Reprogramación.

Si los datos del seguimiento son diferentes a lo planificado en la matriz, establezca medidas de ajuste que redirijan al logro del objetivo trazado.

Si durante la fase de ejecución presupuestaria se identifica un ingreso adicional o la necesidad de ajustar el esquema de gastos, es factible realizar los ajustes correspondientes en la planificación del centro educativo. Asimismo, mediante los instrumentos de presupuesto extraordinario o modificación presupuestaria la junta puede incorporar dichos ajustes en la corriente presupuestaria anual. Lo anterior según los lineamientos, circulares y manuales que para tales efectos ha oficializado la Dirección Financiera del MEP.

EVALUACIÓN

En esta etapa del ciclo de planificación se evidencian los cumplimientos o incumplimientos de la programación anual de metas, presupuesto y administración de riesgos, después del año de ejecución.

Paso 14: Evaluación.

Al finalizar el año, se reporta si se logró la meta anual y la ejecución del presupuesto, se hace en las columnas de evaluación de la matriz.

Evaluación de la meta:

Productos					Objetivo
					Evaluación
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	Anual
Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la capacitación. - Metodología de la capacitación. - Elaborar los contenidos de la capacitación. - Elaboración del material didáctico. - Ejecución de la capacitación. 	100% docentes capacitados.

Evaluación del presupuesto:

Programación									Evaluación		
Productos							Presupuesto		Gasto real		
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	Periodo de ejecución	Insumos	Fuente de financiamiento	Estimación presupuesto anual	Anual	Diferencia	Justificación
Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	- Diseño de la capacitación. - Metodología de la capacitación. - Elaborar los contenidos de la capacitación. - Elaboración del material didáctico.	Curso lectivo.	- Material didáctico. - Recurso humano. - Recurso financiero. - Recursos audiovisuales.	Ejemplo: Ley 6746. Ley 7552.	1000000	1000000	0	Proyecto ejecutado.

Paso 15: Elabore el informe de resultados.

Los Artículos 32 y 171 del Decreto Ejecutivo 38249-MEP, Reglamento General de Juntas de Educación y Juntas Administrativas expresa:

Artículo 32.-Para promover la transparencia y rendición de cuentas la Junta preparará un informe anual de labores, el cual deberá estar disponible en el mes de febrero de cada año, para presentarlo a la comunidad educativa. Lo anterior de acuerdo con el formato avalado para tales efectos por la Dirección de Gestión y Desarrollo Regional.

Artículo 171.-El Director del Centro Educativo en coordinación con la Junta, realizará una actividad de rendición de cuentas una vez al año según lo establecido en este reglamento.

A partir del cierre de labores del curso lectivo elabore un informe de cumplimiento de los objetivos y del gasto real asociado a cada objetivo de producto.

Este informe, sumado a la liquidación presupuestaria anual que cada junta prepara, según los lineamientos que para tal efecto ha emitido la Dirección Financiera del MEP, constituyen los instrumentos principales que conforman el Informe Anual de Labores que debe preparar la junta. Asimismo, en la actividad de rendición de cuentas, explique los resultados anuales obtenidos apoyándose en dichos instrumentos. Recuerde que esta actividad, debe realizarse en forma conjunta con la participación de la junta y el director.

Si lo estima oportuno, puede referirse además a los principales logros obtenidos y lo que considera factores de éxito que contribuyeron con esos logros. Además, se recomienda referirse a las principales dificultades enfrentadas durante el ejercicio económico para alcanzar los objetivos propuestos.

El informe de rendición de cuentas debe quedar disponible para los diferentes actores interesados, por si requieren consultarlo.

EJEMPLO 1.

Resultado:		Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes.														
Objetivos quinquenales estratégicos:		Aumentar las capacidades de los estudiantes I Ciclo EGB en lectoescritura.														
		Programación					Seguimiento y evaluación									
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	Período de ejecución de la actividad	Insumos	Presupuesto		Objetivo			Gasto real				
							Fuente de financiamiento	Estimación presupuesto anual	Seguimiento	Evaluación	Seguimiento	Evaluación				
									Seguimiento	I Trim	II Trim	III Trim	Anual	Diferencia	Justificación	
Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	- Diseño de materiales pedagógicos, docente-conferente, nuevo enfoque de los programas de español.	I trimestre.	- Material didáctico.	Ejemplo: Ley 6746 Ley 7552.	1000000			100% de docentes capacitados.			1000000	0	Proyecto ejecutado.
				- Planeamiento didáctico.		- Recursos financieros.										

EJEMPLO 2.

Resultado:		Aumento en las capacidades en especialidades técnicas. Estudiantes con capacidades en especialidades técnicas.													
Objetivos quinquenales estratégicos:		Seguimiento y evaluación													
		Programación					Seguimiento y evaluación								
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	Período de ejecución de la actividad	Insumos	Presupuesto	Control interno de objetivos		Objetivo		Gasto real			Justificación
								Identificación y análisis de riesgos	Administración de los riesgos	Seguimiento	Evaluación	Seguimiento	Evaluación	I Trim	
Nuevo servicio especializado en el CTP.	Ofertar un nuevo servicio especializado en el CTP.	1	Cantidad de servicios especializados en el CTP ofertado.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis infraestructura institucional. - Estudio de Mercado (aplicación de encuestas). - Solicitud de apertura nuevo servicio especializado. - Ofertar el nuevo servicio especializado. - Apertura del nuevo servicio especializado. 	Enero - octubre.	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Materiales. - Recurso humano. - Recurso financiero. - Recursos públicos. 	<p>1000000</p> <p>Ejemplo: Ley 6746 Ley 7552.</p>	<p>Que el estudio de mercado determine otro tipo de Servicio.</p> <p>Que no se cuente con la infraestructura básica, ni recursos económicos para la apertura.</p> <p>Que el estudio de mercado determine otro tipo de Servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis para la infraestructura institucional. - Asesorar estudio de mercado. - Analizar cursos financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de encuestas a la comunidad educativa. - Definir los nuevos servicios especializados ante autoridad competente. - Elaboración del plan de implementación del nuevo servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de solicitud de nuevo servicio especializado CTP. - Matrícula de alumnos. 	<p>250000</p> <p>100000</p> <p>450000</p> <p>800000</p> <p>200000</p>	<p>1 nuevo grupo de estudiantes en el nuevo servicio especializado en el CTP.</p>	<p>Precios del estudio de mercado fue inferior a lo programado.</p>	

EJEMPLO 3.

Resultado:													
Objetivos quinquenales estratégicos:													
Aumento en las capacidades de lectura en los estudiantes. Estudiantes con capacidades en lectura.													
Programación													
Producto	Objetivo de producto	Meta	Indicador	Actividades	Periodo de ejecución de la actividad	Insumos	Presupuesto		Control interno de objetivos				
							Fuente de financiamiento	Estimación presupuesto anual	Identificación y análisis de riesgos	Administración de los riesgos			
Seguimiento y evaluación													
Objetivo							Seguimiento			Evaluación			
Seguimiento							Evaluación			Gasto real			
I Trim							II Trim			III Trim		Anual	
I Trim							II Trim			III Trim		Anual	
I Trim							II Trim			III Trim		Anual	
Profesores capacitados para la implementación de los nuevos contenidos curriculares	Capacitar a los docentes para la implementación de los nuevos contenidos curriculares	100%	Porcentaje de docentes capacitados.	- Diseño de la capacitación. - Metodología de la capacitación. - Elaborar los contenidos de la capacitación. - Elaboración del material didáctico. - Ejecución de la capacitación.	Febrero.	- Material didáctico. - Recurso humano. - Recurso financiero. - Recursos audiovisuales.	Ejemplo Ley 6746 Ley 7552.	600000	- No contar con los recursos financieros conformados al presupuesto. - Disposiciones administrativas que no den autorización para la capacitación. - Solicitar la autorización para la capacitación.	100% docentes capacitados.	600000	0	Proyecto ejecutado.

Dotar al centro educativo de infraestructura educativa adecuada para la implementación de los nuevos contenidos temáticos de lectura en el aula.		2	Cantidad de obras construidas.	- Diseñación de construcción. - Determinación de los costos del proyecto. - Solicitación de aprobación por parte de la DIEE. - Tramitación de permisos. - Ejecución de la obra.	Diciembre.	- Recurso humano. - Recurso financiero.	DIEE.	600000000	No contar con los recursos financieros formales al presupuesto. Aprobación tardía de los permisos.	Tramitar el presupuesto en los tiempos y forma solicitados por las autoridades. Dar seguimiento al trámite de los mismos en las instancias correspondientes.	- Identificación de los nuevos contenidos de los programas educativos. - Planificación de aula. - Preparación de materiales con los contenidos de temas de lectura. - Elaboración de material didáctico.	- Ejecución de la obra. Permisos aprobados.	1 obras construidas.	900000	100000	1000000	300000000	300000000	300000000	Re-traso en el proceso de construcción, solo se concluyó una obra	Proyecto ejecutado.
Implementar los nuevos programas educativos para el fortalecimiento de las capacidades de lectura en los estudiantes.		100%	Porcentaje de contenidos temáticos implementados en el centro educativo.	- Identificar los nuevos contenidos de los programas educativos. - Incluir contenidos en la planificación anual de los docentes. - Elaboración del material didáctico. - Distribución del material a los docentes.	Diciembre.	- Recurso humano. - Recurso financiero. - Recurso tecnológico. - Papeles y materiales.	Ejemplo Ley 6746 Ley 7552.	10000000	No contar con el presupuesto necesario para la elaboración del material didáctico.	Utilizar medios alternativos de forma digital para hacer llegar el material a los docentes. Buscar patrocinio para la impresión del material didáctico.	- Identificación de los nuevos contenidos de los programas educativos. - Planificación de aula. - Preparación de materiales con los contenidos de temas de lectura. - Elaboración de material didáctico.	100% de contenidos temáticos implementados en el centro educativo.	900000	100000	1000000	1000000	1000000	1000000			

Marcela Guzmán, PRODEV. Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales, Módulo 3 Presupuesto por resultados BID

GLOSARIO

Actividades: acciones de coordinación, asistencia técnica y o tareas de capacitación que se necesitan para la entrega de los productos. Para cada uno de los indicadores y metas asociados, deberán de definirse acciones o iniciativas que deben realizarse para cumplir con los objetivos propuestos en un tiempo determinado y con la finalidad de establecer programas de actuación (acciones, responsables y fechas).

Autoevaluación del centro educativo: Revisión completa y sistemática de las actividades y resultados internos de una instancia educativa con referencia al Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense, que examina y valora sus procedimientos, comportamientos y resultados para identificar qué se requiere corregir, modificar, asegurar o mantener, además, proporciona una visión global del desempeño de la instancia y del grado de logro de los criterios de calidad, permitiendo identificar las áreas de la instancia que precisan mejoras y determinar las prioridades (DEC, 2012).

Cadena de resultados: es la secuencia lógica de un resultado esperado, los productos que debo lograr para obtenerlo, las actividades que voy a ejecutar para lograr los productos y los insumos que necesito para la ejecución de las actividades.

Caracterización: Recopila aspectos de la Institución tales como: año de fundación, ubicación geográfica, área geográfica, número de personal, entre otros.

Centro educativo: Unidad básica de construcción de conocimiento colaborativo entre los docentes y los discentes. Institución multifuncional destinada a la tarea educativa, proporciona a los estudiantes estímulos que les permiten crecer física, social, emocional e intelectualmente.

Comunidad educativa: Los estudiantes, los padres de familia, el personal docente, administrativo, técnico -docente y administrativo-docente destacado en los centros educativos, así como las juntas de educación y las juntas administrativas. Asimismo, en los territorios indígenas reconocidos, las asociaciones de desarrollo indígena (ADI) y otras organizaciones indígenas formalmente constituidas, de conformidad con el ordenamiento jurídico vigente y el derecho consuetudinario.

Contextualización: Es la identificación de las características socioeconómicas, socioculturales y educativas del entorno inmediato de la instancia educativa. Se consideran aspectos tales como densidad de población, tasa de desempleo, tasa de mortalidad infantil, población con discapacidad, entre otros.

Control interno: comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la administración activa para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización.

Discente: Estudiante que se halla en permanente crecimiento cognitivo y participante del proceso educativo.

Estimación presupuestaria: proyección de los recursos financieros previstos para cada meta.

Evaluación: permite determinar de qué manera lo planificado contribuye a generar la calidad de vida de los discentes. La evaluación considera el seguimiento como uno de sus procesos intrínsecos y ambos procesos no pueden concebirse de manera aislada.

Fuente de financiamiento: Institución o Ley de donde provienen los recursos financieros.

Gestión para resultados: centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros, naturales y tecnológicos, sean internos o externos, hacia el logro de los resultados para el discente, por lo que los esfuerzos se centran en los resultados esperados y no solamente en las acciones que se realizan para conseguir dichos resultados.

Indicador: Punto de referencia que brinda información cualitativa o cuantitativa del estado de una meta.

Insumos: recursos financieros, humanos, tecnológicos, materiales e información que se utiliza en el proceso de producción de productos.

Medida de control: programación de actividades adicionales que redirijan al logro del objetivo, después de identificar desfases y áreas de mejora.

Meta: cuantificación de los objetivos a lograr en los ámbitos temporal y espacial. Por lo tanto, debe responder a la pregunta de “cuánto” se pretende conseguir.

Modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense: Es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad.

Objetivo de producto: expresión que contempla el ¿qué queremos? Y ¿para qué queremos el producto específico?

Objetivo: expresión cualitativa de los resultados que se pretenden alcanzar en un tiempo y espacio determinado, siendo la manifestación de intenciones que se requieren cumplir y que especifica con claridad en qué y para qué se proyecta y se debe realizar una determinada acción. Es el resultado que se pretende lograr en un año a través de un conjunto de acciones y que además van en apoyo hacia el cumplimiento de una estrategia de trabajo.

Plan anual de trabajo: es la anualización de la planificación estratégica de largo plazo, comprendida en el plan de mejoramiento quinquenal.

Plan de mejoramiento quinquenal: es la guía en el desarrollo y cumplimiento de la misión institucional y los objetivos estratégicos que persigue la institución a largo plazo.

Planificación estratégica: El proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos.

Planificación: proceso de elaboración, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos de desarrollo con el fin de lograr los objetivos y resultados determinados.

Proceso: Conjunto de actividades que se relacionan entre sí, que buscan el mejoramiento continuo del proceso educativo generando como producto o resultado final una gestión administrativa y curricular eficiente.

Productos: bienes o servicios entregados a los discentes.

Programación: conjunto de acciones a realizar para fijar objetivos y metas a las tareas previstas, destinar los recursos humanos, materiales y asignar los recursos financieros necesarios.

Reprogramación: De conformidad con los datos del seguimiento, si los mismos son diferentes a lo planificado, establezca medidas de control que redirijan al logro del objetivo trazado.

Resultado: Son los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez que han recibido los bienes y servicios.

Seguimiento: Proceso continuo o periódico de recolección de datos de acuerdo con los indicadores y metas programadas, para contrastar lo ejecutado contra lo programado, tanto para el logro de los objetivos como la ejecución presupuestaria.

ANEXO

Orientaciones básicas para el llenado de la matriz de Identificación y Análisis de Riesgos

El propósito es identificar los riesgos que podrían afectar (parcial o totalmente) el logro de los objetivos institucionales y por ende los objetivos del centro educativo. Consiste en determinar y describir los eventos de índole interno y externo que pueden afectar de manera significativa el quehacer del centro educativo.

Aspectos a considerar para el llenado de la matriz de Identificación y Análisis de Riesgos:

Objetivo: los objetivos específicos son definidos en el Plan Anual de Trabajo (PAT). Estos objetivos se deben trasladar a la columna objetivos de la matriz de identificación y análisis de riesgos

Evento: para cada uno de los objetivos propuestos se deben identificar los eventos que puedan impedir o dificultar el cumplimiento del mismo. Un evento es un incidente o situación que podría ocurrir en un lugar específico y en un intervalo de tiempo particular, que afectaría el cumplimiento de los objetivos. Deben responder a la pregunta ¿Qué puede suceder que me impida cumplir con los objetivos del centro educativo?

Causas: Las causas son los medios, circunstancias y agentes que generan u originan los riesgos. Indica el motivo por el que se produce el evento. Deben responder a la pregunta ¿Porque puede suceder el riesgo?

Consecuencias: Las consecuencias son el producto o resultado de un evento expresado cualitativa o cuantitativamente, sea este una pérdida, perjuicio, desventaja o ganancia. Son los efectos que puede generar la materialización de un riesgo. Deben responder a la pregunta ¿Cuáles son los efectos en mi centro educativo si el riesgo se materializa?

Probabilidad: es la posibilidad de ocurrencia que tiene un evento. Responde a la pregunta: ¿Qué tan probable es que ocurra un evento?

Los niveles de probabilidad establecidos son: alta (3), media (2) y baja (1).

Impacto: Es la medida cuantitativa o cualitativa de la consecuencia de un riesgo, eventualmente materializado. Responde a la pregunta: ¿Qué tanto me impactaría en el cumplimiento de mis objetivos el que ocurra un evento? Los niveles de impacto establecidos son: Alto (3), Medio (2) y Bajo (1).

Calificación del riesgo: es el nivel de exposición al riesgo. Resulta de multiplicar la probabilidad por el impacto.

Medidas para mitigar los riesgos: son las actividades de control que se consideren necesarias implementar para gestionar los riesgos

Responsables: Se debe indicar quien es el funcionario o dependencia responsable de aplicar la medida para mitigar el riesgo propuesta.

Seguimiento de riesgos: El propósito es dar seguimiento de los riesgos y monitorear la eficacia y la eficiencia de las medidas ejecutadas para administrarlos. Para ello cada centro educativo debe realizar trimestralmente el seguimiento de riesgos y ajustar, en caso de ser necesario, las medidas de administración para evitar la materialización de los riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos. La evidencia del seguimiento trimestral se debe documentar.

BIBLIOGRAFÍA

Huertas, F (1996). *El método PES. Planificación Estratégica Situacional. Entrevista a Carlos Matus*. Bolivia: CEREB, Fundación Altadir.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2012). *Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación*. San José, CR: MIDEPLAN.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (2016). *Manual de planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: marco teórico y práctico*. San José, CR: MIDEPLAN.

Púras, JM (2014). *Manual sobre gestión para resultados de desarrollo*. Madrid: H+D, Fundación Humanismo y Democracia.



**GUÍA PARA ELABORAR
EL PLAN ANUAL DE TRABAJO
DEL CENTRO EDUCATIVO**

JULIO DE 2016