

FICHERO 3. Elementos para elaborar un Plan de Mejora

Tema 3. Elementos para elaborar un plan de mejora

El elemento fundamental para elaborar un plan de mejora lo constituyen los resultados y sugerencias que surgen de los diferentes procesos evaluativos. El plan constituye una red articuladora para tener un mapa más completo del funcionamiento de la escuela y de la calidad de su servicio educativo. Para fines prácticos se sugieren estos elementos que podrán ser considerados al momento de iniciar el diseño del plan de mejora continua. Consta de seis etapas orientadoras: formación de un grupo coordinador, análisis de resultados de diferentes autoevaluaciones, priorización de los ámbitos de evaluación, construcción de acciones, elaboración

del documento y difusión del documento (ver figura). Enseguida se exponen algunos elementos fundamentales de los cuatro primeros aspectos.

Figura. Etapas de elaboración del Plan



1) Formar un Grupo Coordinador o un Comité Interno

Es necesario que la comunidad educativa se comprometa con los procesos de mejora de la calidad de los aprendizajes. Sin embargo, es imposible que todos los miembros participen de la misma manera; por ello se recomienda la creación de un Grupo Coordinador o Comité para la realización del plan. Este grupo debe de estar formado por docentes, directivos, personal administrativo, alumnos y personal de apoyo. Es deseable que en este grupo coordinador participen aquellas personas que han sido responsables de realizar los ejercicios de evaluación, ya que su experiencia es de gran utilidad para sintetizar los resultados de dichos ejercicios. Se recomienda que el grupo no sea demasiado grande con la finalidad de establecer de manera acordada las acciones que integran el plan. Es importante enfatizar que los miembros del GC participarán a lo largo de todo el proceso de diseño.

2) Análisis de los resultados de los procesos evaluativos

La base del plan lo constituye el diagnóstico, las reflexiones y autoevaluaciones que ha realizado la escuela. Para realizarlo es necesario identificar las fortalezas y las debilidades derivadas del análisis y los indicadores que manifiesten una problemática con relación a los aprendizajes, el desarrollo integral de los alumnos, la inclusión, la equidad, las condiciones de trabajo, entre otras; así como las propuestas de cambio o sugerencias de mejora.

Actividad de aprendizaje.

Identifica en los documentos de orientaciones, tanto de educación básica como de educación media superior, cuáles son los ámbitos específicos que deberán revisarse en el diagnóstico, y del cual se derivarán las acciones a realizar.

[Elabora una tabla en Excel para concentrar tus respuestas...]

La finalidad de este paso consiste en organizar las sugerencias, las acciones de mejora y las fortalezas que cada proceso de evaluación propone. Sin embargo, se reconoce que no todas las escuelas tienen las mismas fortalezas ni necesidades. Es importante evitar que la elaboración del plan se convierta en una planeación burocrática que consiste en el llenado de formatos. Establecer los puntos relevantes de cada evaluación permite sintetizar los principales hallazgos y evitar el invento de problemática que probablemente conducirán a la poca efectividad del plan.

3) Priorización de los ámbitos de planeación

Una vez organizada la información que aporte la comunidad escolar, el siguiente paso consiste en priorizar los ámbitos de planeación: La priorización de las acciones en el plan de Mejora. En este paso el equipo coordinador debe: a) identificar la relevancia de cada uno de los ámbitos de planeación; b) encontrar la viabilidad de realizar las acciones en dicho ámbito; y c) construir acciones específicas para cada ámbito. Para esto, se debe entender que priorizar consiste en dos

partes: jerarquizar los ámbitos y priorizar las categorías de cada uno. A continuación, se explican estos pasos.

Pasos para una priorización (proceso general)

a) Jerarquización de los ámbitos a modo de ejemplo

Para comenzar la priorización, lo primero es dar un valor a cada ámbito de planeación según las áreas de oportunidad que se identificaron en el análisis realizado en el paso anterior, de manera que el ámbito de planeación con mayor número de áreas de oportunidad tendrá el valor 5 y el de menor el 1; por lo tanto, la escala de valor será del 1 al 5. Es importante, que se mantenga esta valoración puesto que cobra importancia en los siguientes pasos. El cuadro siguiente presenta un ejemplo:

Cuadro. Ejemplo de jerarquización de ámbitos de planeación

Ámbitos de análisis en educación básica	Valor
Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos	1
Prácticas docentes y directivas	4
Formación docente	3
Avance de los planes y programas educativos	2
Participación de la comunidad	5
Desempeño de la autoridad escolar	2
Infraestructura y equipamiento	4
Carga administrativa	1

b) Identificar la situación-problema de cada categoría

El Grupo Coordinador deberá identificar cuál es la situación-problema de cada categoría de planeación, utilizando como base la detección de fortalezas y áreas de oportunidad por cada ámbito.

La situación-problema es aquella circunstancia que ocurre en la escuela, agrupa una serie de condiciones atípicas y permite que las acciones de mejora generadas vayan encaminadas a resolverlo no sólo como una solución de corto plazo sino con temporalidad permanente. Leithwood (1994) propone que para reconocer un problema escolar se deben identificar tres elementos:

- Lo dado: hechos, situaciones, condiciones determinadas
- Lo deseado: aquellas metas o condiciones estimadas como deseables o necesarias
- Obstáculos: aspectos que se han de superar, recursos o apoyos necesarios para generar la mejora deseada a partir de lo dado.

La situación-problema puede estar redactada de tal forma que se muestren los tres elementos, por ejemplo: *La escuela tiene un índice de reprobación del 20% observado en los últimos tres años (lo dado)*, mientras que en su plan de mejora se establece como meta del plan *garantizar aprendizajes de calidad para todos los alumnos, especialmente donde se observa mayores índices de reprobación (lo deseado)*. La escuela no ha desarrollado un diagnóstico focalizado de la reprobación, carece de recursos para implementar instancias de apoyo escolar para los alumnos que presentan dificultades, y los maestros no implementan estrategias diferenciadas durante las clases (**obstáculos**).

- c) Asignar valores y obtener puntajes en cada categoría para realizar una priorización sistematizada.

Una vez jerarquizados los ámbitos de planeación e identificadas las situaciones-problema de cada categoría, el siguiente paso es priorizar los aspectos con su respectiva situación-problema, o aquellas que el GC haya detectado. Éstas serán analizadas con base en los criterios de capacidad

de acción, pertinencia y fuerza articuladora¹. De tal forma que cada situación-problema tendrá un valor para cada criterio y por lo tanto se desprenderá un orden de prioridad para que la escuela atienda dichas situaciones detectadas.

La definición operacional de los criterios para asignar los puntajes son las siguientes:

- 1. Capacidad de Acción:** Se analizan los recursos (humanos, financieros, materiales, etc.) que dispone la escuela para enfrentar las áreas de oportunidad detectadas. Mientras mayor sea la capacidad de acción, dicho problema es más viable de mejorar.
- 2. Pertinencia:** Se analiza la oportunidad que tiene la escuela para dar solución de los problemas detectados.
- 3. Fuerza articuladora:** Se analiza si la situación-problema de la categoría, al ser modificada, tiene capacidad de "arrastre" o transformación de otro conjunto de problemas; cuando existen argumentos sólidos para pensar que al resolver una situación puede ser más fácil resolver otras, tendrá mayor posibilidad de ser seleccionada como objeto de planeación, intervención y desarrollo.

El análisis de los tres criterios se basa en el nivel que presenta cada una de ellas, asignando un valor de 0 a 3 usando la siguiente escala:

- Nada= 0
- Poca= 1
- Suficiente= 2
- Mucha= 3

Para mayor claridad se presenta algunos ejemplos para asignar los valores en cada una de las nociones definidas

¹ Tomado de Programa de Formación de Funcionarios de los Sistemas Educativos Estatales. (2005): *Guía para la Elaboración del Diagnóstico y el Diseño del Proyecto de Innovación en Política y Gestión de los sistemas Estatales de Educación*. SEP/FLACSO/UNESCO. pp. 29-30.

Cuadro. Ejemplo de valoración para la noción de “Capacidad de Acción”

VALOR	Noción: CAPACIDAD DE ACCIÓN
0	La escuela no tiene infraestructura y equipamiento para atender dicha situación-problema.
1	La escuela tiene poca infraestructura y equipamiento para atender dicha situación-problema
2	La escuela tiene suficiente infraestructura y equipamiento para atender dicha situación-problema
3	La escuela tiene mucha infraestructura y equipamiento para atender dicha situación-problema

Cuadro. Ejemplo de valoración para la noción de “Pertinencia”

VALOR	Noción: PERTINENCIA
0	La escuela no tiene oportunidad para atender dicha situación-problema.
1	La escuela tiene poca oportunidad para atender dicha situación-problema
2	La escuela tiene suficiente oportunidad para atender dicha situación-problema
3	La escuela tiene mucha oportunidad para atender dicha situación-problema

Cuadro. Criterios de valoración para la noción de “Fuerza Articuladora”

VALOR	Noción: FUERZA ARTICULADORA
0	La situación-problema no tiene capacidad de transformación de otros conjuntos de problemas
1	La situación-problema tiene poca capacidad de transformación de otros conjuntos de problemas
2	La situación-problema tiene suficiente capacidad de transformación de otros conjuntos de problemas
3	La situación-problema tiene mucha capacidad de transformación de otros conjuntos de problemas

De esta forma, cada categoría de planeación será analizada por las nociones y los criterios anteriores. Con ellos y los valores otorgados en la jerarquización, se obtendrá el nivel de prioridad que tiene cada una de las categorías (y su situación-problema detectada). Es importante aclarar que dentro de una misma área de planeación es posible asignar los mismos valores en cada noción, es decir, no se trata de hacer un análisis intra-área.

Cuadro 12. Ejemplo de tabla de priorización por categorías del plan

Ámbito de Planeación: Gestión Institucional	Valor de jerarquización	Capacidad de Acción	Pertinencia	Fuerza articuladora	Sumatoria	Prioridad
Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos	1	3	3	1	8	2
Prácticas docentes y directivas	1	3	3	3	10	1
Formación docente	1	1	2	3	7	3
Avance de los planes y programas educativos	1	1	3	2	7	3
Participación de la comunidad	1	3	2	1	7	3
Desempeño de la autoridad escolar	1	1	1	3	6	4
Infraestructura y equipamiento	1	0	3	1	5	5
Carga administrativa	1	5	2	2	10	1

Al tener analizada cada noción de cada categoría, se realiza la sumatoria de los puntajes, para así obtener el grado de prioridad. El grado de prioridad está influido por el puntaje obtenido en la

jerarquización, por ello los valores dependen de la jerarquía asignada en el paso uno. En el siguiente cuadro (*Cuadro*) se presenta el nivel de prioridad según la jerarquía, en donde debe identificar la columna cuyo valor obtenido en el ámbito de planeación se relaciona con la jerarquización y de ahí identificar qué criterio de prioridad tiene (bajo, medio o alto):

Cuadro. Valores de prioridad según la jerarquía asignada

		Jerarquización de ámbitos del plan (paso 1)				
		1	2	3	4	5
PRIORIDAD	Baja	1 - 4	2 - 5	3 - 6	4 - 7	5 - 8
	Media	5 - 7	6 - 8	7 - 9	8 - -10	9 - 11
	Alta	8 - 10	9 - 11	10 - 12	11 - 13	12 - 14

En la siguiente tabla se presenta el mismo ejemplo con la sumatoria y sus valores.

Cuadro. Ejemplo de tabla de priorización con valores de prioridad

Ámbito de Planeación	Valor de jerarquización	Capacidad de Acción	Pertinencia	Fuerza articuladora	Sumatoria	Prioridad
Gestión Institucional						
Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos	1	3	3	1	8	alta
Prácticas docentes y directivas	1	3	3	3	10	alta
Formación docente	1	1	2	3	7	media
Avance de los planes y programas educativos	1	1	3	2	7	media

Participación de la comunidad	1	3	2	1	7	media
Desempeño de la autoridad escolar	1	1	1	3	6	baja
Infraestructura y equipamiento	1	0	3	1	5	baja
Carga administrativa	1	5	2	2	10	alta

Este ejercicio de priorización se debe realizar para cada uno de los ámbitos de planeación, por lo tanto, cada una de las categorías tendrá un grado de prioridad (baja, alta o media). Con base en éstas, el GC podrá tomar algunas de las siguientes decisiones para ver a qué situación-problema le da más prioridad y atención:

- Realizar las acciones de las categorías que tengan la prioridad “alta” sin importar que sean de diferente ámbito de planeación. Por ejemplo, si tomamos las categorías con prioridad “alta” de los cuadros anteriores, el GC comenzaría a diseñar las acciones de: Aprovechamiento académico y asistencia de los alumnos, prácticas docentes y directivas y carga administrativa.
- Realizar las acciones del ámbito de planeación con mayor área de oportunidad (puntaje 5 en el paso de jerarquización). Siguiendo el ejemplo anterior, el GC comenzaría a diseñar las acciones del ámbito que tiene el nivel de jerarquización más alto: Prácticas docentes y directivas.