



Curso virtual Colegios de Avanzada

Módulo 4. El colegio se compromete: Plan de Mejoramiento o acuerdo por la excelencia

Ejercicios

Desarrollado por Ministerio de Educación Nacional y Crear Media

Ajustado por Universidad Nacional de Colombia, 2012

Actualizado por Ministerio de Educación Nacional y

Universidad de Caldas, 2015

[Licencia Reconocimiento-CompartirIgual 2.5 Colombia](http://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.5/co/)



**

Ejercicio 1: Actualizar la visión

Aquí se pide al equipo de mejora revisar nuevamente la visión construida en el ejercicio 5 del módulo 1.

Para hacerlo, realicen una breve discusión y respondan cada una de las siguientes preguntas:

1. De acuerdo con lo revisado en los módulos 2 y 3, ¿se encuentran elementos para mejorar la visión?
2. ¿La visión inspira?, es decir, ¿plantea un futuro mejor por el que todos los implicados querrían trabajar?, ¿Vale la pena el esfuerzo?
3. ¿La visión es lograble? ¿En un plazo de tres, cinco o diez años se puede alcanzar? (escoja uno de los tres horizontes de tiempo o fije otro)
4. ¿Es coherente con el PEI?
5. ¿Refleja lo que esperamos que sea reconocido, valorado y apropiado por todas aquellas personas que tienen relación directa e indirecta con el colegio?
6. ¿Es lo suficientemente genérica para que quepan aportes diversos?
7. ¿Es posible desarrollarla en proyectos, planes, actividades?
8. ¿Es ampliamente conocida y generalmente aceptada?

De acuerdo con las preguntas anteriores, si se encuentra la necesidad de revisar la visión, se reúnen nuevamente los grupos que lo hicieron en el ejercicio 5 del módulo 1 y se revisa la visión, escribiéndola en el cuadro siguiente:

| **Visión** |
| --- |
| Que para el año 2025 la institución logre un algo rendimiento académico y disciplinario por parte de los estudiantes, logrando el compromiso de los docentes con su trabajo hacia la institución brindándoles los beneficios obligatorios por parte de la institución. |
|  |
|  |  |
|  |
|  |  |
|  |

Tiempo para alcanzarla: \_\_5\_\_\_\_ Años

1. Finalmente, determine y aplique las estrategias de socialización requeridas para que toda la comunidad educativa conozca, entienda y se apropie de esta nueva visión. Diligéncielas en el cuadro siguiente:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Mensaje | Medio | Público | Responsable | Momento(s) |
| Dar a conocer de forma publica en la comunidad la visón  | Oral Escrito  | Estudiantes y padres de familia  | Diana Ramírez | Al inicio de año escolar  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. Recoja los aportes a la nueva visión, y si es necesario, reformúlela. Escriba la visión definitiva en el cuadro Excel anexo de ejercicios del Módulo 4, en la hoja “Visión ajustada”, junto con el horizonte para la visión (tiempo para alcanzarla, en la pregunta 8 de este ejercicio.

| **Visión** |
| --- |
| Que para el año 2025 la institución logre un algo rendimiento académico y disciplinario por parte de los estudiantes, logrando el compromiso de los docentes con su trabajo hacia la institución brindándoles los beneficios obligatorios por parte de la institución. |
|  |
|  |  |
|  |
|  |  |
|  |

1. Evalúe el proceso adelantado.

Ejercicio 2: Precisar los factores críticos

1. Conforme grupos de trabajo por cada una de las dimensiones de la gestión y uno para el análisis de recursos. Puede crear tres grupos para el área académica, dividiendo a los docentes en: a) humanidades, lenguas, sociales, b) matemática y ciencias, c) educación artística, física y religión. Es recomendable que en cada uno de los grupos haya representantes del grupo de mejora.
2. Cada grupo retoma los factores críticos que definió en los módulos 2 y 3 (aspectos fuertes y que requieren mejora). Para cada uno de ellos define su naturaleza, contestando a las preguntas: ¿Qué es?, ¿Cómo se manifiesta?, ¿A quién involucra? y ¿Por qué se presenta?. Consigne sus respuestas en el cuadro Excel de ejercicios anexo a este módulo, en la hoja “Factores críticos”.

|  |  |
| --- | --- |
| Factor crítico (¿qué es?) | Las dificultades que presentan los estudiantes  |
|  ¿Cómo se manifiesta? |  No dando un buen resultado en sus evaluaciones escritas    |
|   ¿A quién involucra? |  A los docentes, padres de familia y estudiantes    |
| ¿Por qué se presenta?  |  Por falta de compromiso de los involucrados    |

1. Profundizar en las razones por las que se presenta. Tenga muy presente que debe concentrarse en los factores internos, y que muchas veces se interpretan equivocadamente factores internos como externos, por la reticencia de cada parte involucrada a asumir su responsabilidad y su posibilidad de cambiar, responsabilizando a externos la responsabilidad de los problemas en los que puede aportar para mejorar.

Para el ejercicio se propone diseñar un diagrama de espina de pescado, o diagrama de Ishikagua, siguiendo los pasos que a continuación se enuncian:



* 1. El grupo hace la lectura de qué es este [diagrama](https://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa).
	2. Dibujan un diagrama para cada factor crítico.
	3. Escriben el cada uno de los factores críticos por mejorar y sus causas. Concéntrense en causas internas y estén dispuestos a buscar qué de las causas aparentemente externas pueden ser afectadas por la acción del colegio.
	4. Realizan el mismo ejercicio para cada uno de los aspectos fuertes.
1. Si es necesario, reformulan los factores críticos, a partir de lo realizado en los puntos 2 y 3 de este ejercicio. Lo hacen en la hoja Excel de ejercicios del módulo, en la hoja “Factores críticos” reemplazando lo que habían escrito en la pregunta 2. Diligencian para cada factor la columna “causas”, a partir de los puntos 3 y 4 de este ejercicio.
2. Elaboran un mapa mental de cada uno de los factores críticos, buscando establecer cómo se relacionan unos con otros. Para ello:



* 1. Revisan la definición de [mapas mentales](https://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_mental), teniendo claridad que en este contexto no se usan para memorizar, sino para para recapitular y aclarar vínculos de unos factores con otros.



* 1. Para cada factor crítico elaboran un mapa mental. Pueden hacerlos manualmente o a través de programas gratuitos que encuentra en internet, como “[Freemind](http://www.bloginformatico.com/freemind-crea-mapas-mentales-con-esta-aplicacion-gratuita.php)”.

|  |
| --- |
|  |

* 1. A partir de los mapas mentales, si es pertinente, extraen conclusiones sobre aspectos que deben tenerse en cuenta en la ejecución de planes de mejora, cuando se esté trabajando sobre esos factores. Las relaciones más relevantes de cada factor se resumen en la columna “Relaciones” de la hoja “Factores críticos”, en el archivo Excel de ejercicios anexo a este módulo.
1. Para cada uno de los factores para los que se hizo el mapa mental, se define:
	1. Si es urgente, si requiere acciones inmediatas para solucionarlo
	2. Si tiende a crecer, y que se espera de él en el futuro según las manifestaciones que ha mostrado
	3. Su impacto en términos de:
		1. Su relación con el cumplimiento de la visión
		2. El número de estudiantes afectados
		3. El número de áreas académicas, dimensiones de la gestión y recursos afectados por el problema.

Indique la información en las columnas pertinentes de la hoja “Factores críticos” del archivo Excel de ejercicios anexo a este módulo.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factor | ¿Es urgente? | Tendencia | Impacto |
| Mejora trabajo en equipo  | Si  |  | Mejora el trabajo en equipo y falta de sentido de pertenencia por la institución. |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. Cada grupo selecciona un relator, que lo representará en los ejercicios que se definen más adelante.
2. Realice una plenaria, para asegurar que todos los grupos tienen la misma información sobre los factores críticos definidos.
3. Finalmente, determine y aplique las estrategias de comunicación requeridas para que toda la comunidad educativa conozca los factores críticos, tanto los fuertes, como los que se deben mejorar. Esto será fundamental para facilitar la ejecución del plan de mejora. No todos los públicos o grupos objetivos tienen necesariamente que tener el mismo nivel de detalle en la información, por lo que es importante ajustar medios y mensajes para cada uno de ellos. Diligéncielas en el cuadro que aparece en la hoja “Estrat comun” del archivo Excel con los ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula, frente a la columna “Factores críticos”.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Mensaje | Medio | Público | Responsable | Momento(s) |
| Mejora el trabajo en grupo  | Oral Escrito  | Los docentes  | German Gómez | 4  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. Recoja los aportes sobre los factores críticos, y si es necesario, ajústelos en la hoja “Factores críticos” del archivo Excel con los ejercicios de este módulo, que se encuentra en el aula.

|  |
| --- |
| Factores críticos |
| Pagos a los docentes de las obligaciones  |
| Comprensión lectora |
| Análisis de problemas matemáticos |
| Trabajo en equipo por parte de docentes  |
|  |

Ejercicio 3: Priorizar los factores críticos

1. Conforme un grupo de trabajo que represente al colegio en su conjunto. Puede hacerlo a partir de los relatores definidos en el ejercicio 2 de este módulo.
2. Otorgue tres votos a cada miembro, los cuales podrán ser distribuidos entre los problemas que considere más importantes. Él puede asignar, si quiere, todos los votos a un factor crítico, o puede distribuirlos entre ellos.
3. Frente a cada factor, indique en la columna de votos, el total de los asignados por los distintos miembros del grupo. A continuación, escriba el número 1 al frente del área con mayor prioridad, es decir, la que obtuvo más votos; escriba el número 2 al frente de la segunda columna con más votación y así sucesivamente.
4. Luego establezca, en orden de prioridades, cuáles problemas se tratarán en el año de la vigencia y cuáles en otros años, y escríbalos en la columna “Año en que se abordará”, teniendo en cuenta lo que espera lograr. La siguiente pregunta le servirá de orientación: ¿Con qué logro me sentiría satisfecho un año después de ejecutado el plan de mejoramiento?

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factor crítico | Votos | Prioridad | Año en que se abordará |
| Análisis de problemas matemáticos  |  4 |  Alta  |  2020 |
|  Comprensión lectora  |  4 |  Alta  |  2020  |
|  Pagos de obligaciones a docentes  |  4 |  Alta  |  2020 |
|  Trabajo en equipo |  4 |  Alta  |  2020 |
|   |   |   |   |

1. Finalmente, determine y aplique las estrategias de comunicación requeridas para que toda la comunidad educativa conozca la priorización y pueda aportar a ella. Diligéncielas en el cuadro Excel de ejercicios que encuentra en el aula de este curso, en la hoja “Estr comun”, frente a “Priorización de los factores críticos”

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Mensaje | Medio | Público | Responsable | Momento(s) |
| Realizar ejercicios para mejorar la comprensión lectora  | Escrito  | Estudiantes  | Docentes  | 4 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

1. Recoja los aportes sobre la priorización de los factores críticos, y si es necesario, ajústelos es necesario, ajústelos en la hoja “Factores críticos” del archivo Excel con los ejercicios de este módulo, que se encuentra en el aula.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Factor crítico | Votos | Prioridad | Año en que se abordará |
|   |   |   |   |
|   |   |   |   |
|   |   |   |   |
|   |   |   |   |
|   |   |   |   |

Ejercicio 4: Definir objetivos

La definición de objetivos parte de los factores críticos encontrados. Para hacerlo, se definen alternativas de solución a cada factor que debe mejorarse. Para los factores en que el colegio es fuerte, sólo si es necesario, se establecen acciones para mantener o profundizar.

No es necesario definir alternativas de solución para cada factor a mejorar, o problema; éstas pueden abordar varios factores a la vez.



Aquí es muy importante la creatividad. Para desarrollarla, existen muchos recursos. Consulte el sitio web de [Neuronilla](http://www.neuronilla.com) para conocer más.

Proponemos aplicar la técnica clásica: la “lluvia de ideas” o *brainstorming*. Una norma básica al aplicarla es que la crítica está prohibida y toda idea es bienvenida. El objetivo es producir alternativas de solución, para lo cual debe desarrollar y asociar ideas. Desarrolle para hacerlo, las siguientes actividades:

1. Confirme un grupo que represente a toda la institución educativa. Puede estar constituido de la misma forma que definido para el ejercicio 3.
2. Exponga el objetivo de la reunión y explique la técnica. Inicie con un ejemplo, como «elaborar una lista de las cosas que valen menos de cinco mil pesos» o «nombrar todos los objetos blandos que se les ocurran». En la medida en que vayan surgiendo, escríbalas en un tablero; si lo desea, puede nombrar un moderador (quien asigne la palabra) y un relator (quien anote en el tablero las ideas que se produzcan).
3. A continuación, presente los factores críticos que deben mejorarse, con el fin de encontrar alternativas para su solución.
4. Una vez terminada la lluvia de ideas, examínelas teniendo en cuenta preguntas como: ¿se puede aplicar de otro modo?, ¿modificar?, ¿reducir?, ¿sustituir? ¿reorganizar?, ¿invertir?, ¿combinar?
5. Terminado este ejercicio, el grupo examina las alternativas de solución y selecciona la mejor, comparando los costos y los beneficios que cada una de ellas ofrece. El resultado del ejercicio se resume en la hoja “Alternativas” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula. Tenga en cuenta que una alternativa puede atender a más de un factor:

|  |  |
| --- | --- |
| Factor (es) por mejorar: | Comprensión lectora  |
| Alternativas de solución: |
| Descripción | Costo | Beneficio |
| Tratar de mejorará la comprensión en los estudiantes  |  | Mejor comprensión de lectura |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

1. A continuación repite los puntos 3 a 5 para los factores en que el colegio es fuerte. Tenga presente que son aspectos que funcionan bien y que no requieren ser solucionados, se incluyen para asegurar que el colegio no los descuidará, y en la medida en que apoyan el proceso de mejora de los factores a mejorar. Para cada uno de los factores en los que el colegio es fuerte, diligencie cuadro que encuentra en la hoja “Alternativas” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula.

|  |  |
| --- | --- |
| Factor fuerte: |  |
| Si se requieren acciones para que permanezca, se profundice o apoye los factores por mejorar, señálelas: |
|  |
|  |
|  |

1. Ahora escriba los objetivos del plan de mejora o acuerdo por la excelencia, teniendo en cuenta las indicaciones dadas respecto a su formulación. Recuerde que deben ser pertinentes a los factores encontrados, fortaleciendo los que se deben mejorar sin desmejorar los fuertes, y si se requiere profundizando estos últimos. Además deben ser claros, medibles y alcanzables en el tiempo definido para alcanzar la visión. Una vez determinados los objetivos, ahora debe establecer qué actividades o acciones son necesarias para poder cumplir con lo que se ha propuesto; asimismo, debe determinar quiénes asumirán la responsabilidad de desarrollarlas. Consígnelos en el cuadro que encuentra en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula.

|  |
| --- |
| Objetivos del plan de mejora |
| Que los estudiantes y docentes obtengan los mejores benéficos del plantel educativo  |
|  |
|  |

1. Ahora escriba los objetivos del plan de mejora para el primer año, en el cuadro que encuentra en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula.

|  |
| --- |
| Objetivos del plan de mejora para el primer año |
| Realizar los pagos a los docentes de sus obligaciones. |
|  |
|  |

Ejercicio 5: Definir actividades

1. Conforme un grupo de trabajo para cada objetivo, de acuerdo con la naturaleza de éstos.
2. Los grupos definen para cada objetivo, en un cuadro como el que se presenta, qué actividades se requieren para hacerlo realidad.
	1. Para el plazo completo (horizonte) del proceso de mejora, escríbalas en el cuadro que encuentra en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula.

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivo: |  |
| Actividades: |
|  |
|  |
|  |

* 1. Para el primer año. Escríbalas en el cuadro que encuentra en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula.

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivo: |  |
| Actividades: |
|  |
|  |
|  |

1. Los grupos revisan si las actividades son necesarias y suficientes para asegurar el cumplimiento del objetivo definido. De lo contrario, las ajustan en el cuadro que encuentran en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula.

Ejercicio 6: Definir indicadores

1. Trabaje en los mismos grupos conformados para el ejercicio 5.
2. Defina el indicador (eventualmente puede ser más de uno) que permitirá establecer si se cumplió el objetivo. Llene la siguiente ficha por cada indicador del objetivo que el grupo trabaja, en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula

|  |  |
| --- | --- |
| Objetivo | Nombre del indicador |
|   |   |
| Forma de cálculo | Fuente de información |
|   |   |

1. Defina el indicador que permitirá establecer si se cumplió cada una de las actividades definidas. Llene en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula, por cada actividad e indicador, para las actividades que el grupo trabaja. Evite en lo posible establecer más de un indicador por actividad.

|  |  |
| --- | --- |
| Actividad | Nombre del indicador |
|   |   |
| Forma de cálculo | Fuente de información |
|   |   |

Ejercicio 7: Definir línea de base, metas y fechas

1. Trabaje en los mismos grupos conformados para los ejercicios 5 y 6.
2. Defina para cada indicador de resultado, la siguiente ficha, en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objetivo | Nombre del indicador  | Línea de base (valor actual) |
|   |  |   |
| Meta (horizonte) | Meta (primer año) | Periodicidad (cada cuánto se mide) |
|   |  |   |

1. Defina para cada indicador de gestión o de actividad, la siguiente información, en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Actividad | Nombre del indicador  | Línea de base (valor actual) |
|   |  |   |
| Meta (horizonte) | Meta (primer año) | Periodicidad (cada cuánto se mide) |
|   |  |   |

 Ejercicio 8: Definir responsables y recursos requeridos

1. Trabaje en los mismos grupos conformados para los ejercicios 5 a 7.
2. Defina para cada indicador de resultado, la siguiente ficha y diligénciela en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Objetivo | Nombre del indicador  | Responsable |
|   |  |   |
| Recursos requeridos para alcanzar la meta en el horizonte de mejora | Recursos requeridos para alcanzar la meta a un año |
|    |  |

1. Defina para cada indicador de gestión o de actividad, la siguiente ficha y diligénciela en la hoja “Planes de Mejora” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Actividad | Nombre del indicador  | Responsable |
|   |  |   |
| Recursos requeridos para alcanzar la meta en el horizonte de mejora | Recursos requeridos para alcanzar la meta a un año |
|    |  |

Ejercicio 9: Comunicación

1. Inicialmente conforme una plenaria con los grupos que trabajaron los ejercicios 5 a 8.
2. Cada uno de los grupos presenta los factores críticos, las alternativas de solución, los objetivos, actividades, indicadores, metas, plazos y responsables sobre los que trabajó
3. El grupo recoge sugerencias y aportes para mejorar el trabajo hecho hasta el momento.
4. Los responsables de definir la estrategia de comunicaciones son el rector, junto con el equipo de mejora y eventualmente el director administrativo. Sin embargo, a partir de las presentaciones en el punto 2, pueden escoger una o dos personas más para apoyarlos.
5. El equipo así definido elabora una estrategia de comunicaciones que asegure que todos los miembros de la comunidad pueden conocer y hacer aportes sobre:
	1. La visión y fecha en que se espera alcanzar. El proceso de socialización de la visión se hizo ya en el ejercicio 1. Por lo tanto, aquí se informaría si hay cambios y para reforzar la definitiva, pero no se recogen aportes sobre la misma.
	2. Factores críticos para mejorar y fuertes El proceso de socialización de los factores críticos y su priorización se hizo ya en los ejercicios 2 y 3. Por lo tanto, aquí se informaría si hay cambios, pero no se recogen aportes.
	3. El plan de mejora o acuerdo por la excelencia:
		1. Alternativas de solución
		2. Objetivos
		3. Actividades
		4. Indicadores
		5. Línea de base
		6. Meta al final del año y al final del periodo definido
		7. Responsables y recursos
	4. Avances en el plan de mejora o acuerdo por la excelencia

Para hacerlo, diligencia el cuadro sigutente en la en la hoja “Estr comun” del archivo Excel para ejercicios de este módulo, que encuentra en el aula, indicando qué se va a comunicar, por qué medio, a quién, quién comunica y en qué momento o momentos.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Mensaje | Medio | Público | Responsable | Momento(s) |
| Realizar pagos de obligaciones a docentes  | Oral y escrito  | Docentes  | German Gómez | 10 |
| Mejorará el trabajo en equipo de los docentes  | Oral  | Docentes  | German Gómez | 4 |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Los responsables de cada mensaje definen la manera de recoger realimentación para mejorar el plan definido.

Para continuar con el quinto *módulo*, *regrese a la página principal del curso.*