

MINISTERIO DE EDUCACIÓN
Dirección de Gestión y Evaluación
de la Calidad

Departamento de Evaluación
de la Calidad

**PLAN DE
MEJORAMIENTO
EN EL MODELO**



www.mep.go.cr
calidad@mep.go.cr

Teléfono: 2255 2272

ELABORADORES

Guisela Céspedes Lobo
(Coordinadora y organizadora del cuadernillo)

Trino Zamora Zumbado

Ana Ligia Matamoros Carvajal

Flor de María Gutiérrez Jaén

Francisco Hernández Arce

Guadalupe Marín Gutiérrez

Lucyna Zawalinski Gorska

María Higinia Esquivel Barrantes

Rodolfo Benavides Benavente

Evaluadores de la Calidad

Colaboradores en ediciones preliminares

Roy Flores Quirós

Iris López Villalobos

Tania Elena Moreira Mora
Revisión de estilo.

AUTORIDADES DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD

Félix Barrantes Ureña
***Director de la Dirección de Gestión y Evaluación de
la Calidad***

Trino Zamora Zumbado
Jefe del Departamento de Evaluación de la Calidad

AUTORIDADES SUPERIORES DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Leonardo Garnier Rímolo
Ministro de Educación Pública.

Alejandrina Mata Segreda
Viceministra de Educación Pública

Presentación

Cuando en noviembre del 2007 se cambió el nombre del Departamento de Supervisión Nacional, ahora Departamento de Evaluación de la Calidad se cambiaron además, sus funciones. A partir de estos cambios en el Departamento de Evaluación de la Calidad (DEC) decidimos cambiar nuestro estilo de gestión, enfocándolo más a asesoría, acompañamiento y evaluación para la mejora continua.

Así también los documentos que hemos utilizado en el asesoramiento y capacitación de los miembros de los Equipos Coordinadores de la Calidad y pasamos de módulos de auto-capacitación a cuadernillos que esperamos les guíen en su gestión en los Equipos de Calidad de los diferentes ámbitos del Sistema Educativo. Esto, creemos, les dará mayor autonomía en la forma de plantear la ejecución del Modelo de Calidad, su evaluación y toma de decisiones según el contexto y su plan de mejoramiento propuesto.

Este compendio está conformado por tres cuadernillos que, gracias al apoyo de PROMECE, se han podido publicar y hoy les presentamos.

Un primer cuadernillo del Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación (MECE), muestra el marco de referencia con el cual realiza-

remos la autoevaluación, propondremos el plan de mejoramiento y con el cual cada instancia reconocerá el nivel y rango de calidad en que se encuentra. Este cuadernillo entonces será el referente permanente en todo el proceso de gestión de la calidad que se desarrollará en el sistema educativo costarricense.

En el segundo cuadernillo La Autoevaluación en el Modelo, queremos deseamos aportarle, a los miembros de los equipos coordinadores de la calidad, los pasos y referencias para que realicen un proceso de autoevaluación (mirando siempre el modelo) que les permita conocerse, así como establecer una línea base de cómo están hoy, e informar al sistema sus hallazgos mediante la elaboración del Informe de Autoevaluación. Éste debe tener un esquema particular, que permita luego hacer comparaciones, así como hacer agregaciones con la información recopilada a diferentes entes del sistema educativo.

En el tercer cuadernillo Plan de Mejoramiento en el Modelo procuramos desarrollar la nueva concepción de plan de mejoramiento (PM) con el fin de orientar a los Equipos Coordinadores de Calidad sobre su implementación, haciendo uso del Plan Anual Operativo (PAO), de forma tal que el PM no sea otro plan de trabajo, sino un Plan a mediano plazo que contenga las debilidades y fortalezas que emergieron en la autoevaluación y que deben ser



atendidas año con año, en forma creciente (en espiral) para ir mejorando como instancia educativa. Recordemos que la calidad de la educación no es una meta, no es un destino sino, más bien un camino que vamos recorriendo y que en todo nuestro quehacer, debe estar presente. Por eso las propuestas del PM las incluimos en el plan anual operativo como actividades puntuales que busquen la mejora en nuestro accionar cotidiano, para que en dos, tres o diez años, mejoremos los indicadores en aquellos criterios de calidad en los que hoy, no logramos un nivel aceptable.

Les deseamos los mejores éxitos en este camino que decidieron emprender, sepan que trataremos de acompañarlos y esperamos que podamos seguir avanzando juntos, ya que la Calidad de la Educación es un asunto de todos.

Trino Zamora Zumbado
Departamento de Evaluación de la Calidad



INTRODUCCIÓN

TABLA DE CONTENIDOS

	página
PRESENTACIÓN	I
INTRODUCCIÓN	IV
PLAN DE MEJORAMIENTO	
¿Qué es un plan de mejoramiento?.....	1
¿Cómo se elabora un plan de mejoramiento?...	4
1. Análisis de las debilidades o necesidades detectadas.....	4
2. Priorización de limitaciones y debilidades a incluir en el plan de mejoramiento.....	5
3. Diseño del plan de mejoramiento	9
1. Componentes de un plan de mejoramiento.....	9
2. Formato de un plan de mejoramiento.....	13
BIBLIOGRAFÍA	18
ANEXO	16
1. Técnicas para la priorización de limitaciones y debilidades.....	16

El Departamento de Evaluación de la Calidad de la Dirección de Gestión y Evaluación en aras de cumplir con lo dispuesto en el Decreto N° 34075-MEP del 05 de noviembre del 2007, donde se establece la función: “Desarrollar, implementar y dirigir el Sistema de calidad de la educación costarricense” así como el “promover el mejoramiento de la capacidad de gestión de los centros educativos públicos, así como de la calidad del proceso de enseñanza”. (Art. 72. Inc. a y g, la Gaceta N° 212), pretende que las instancias educativas desarrollen procesos de **autoevaluación** y a partir de ellos elaboren **planes de mejoramiento** que contribuyan con la mejora continua del proceso educativo.

En este cuadernillo se aborda la etapa de **“Plan de Mejoramiento”**, con la finalidad de facilitar y orientar su elaboración e implementación.





OBJETIVO



El objetivo principal del Modelo de Evaluación de la Calidad (MECE) es el mejoramiento constante y sostenido de la calidad, por lo que cada instancia educativa una vez concluida la autoevaluación, deberá comprometerse al mejoramiento y mantenimiento de la calidad por medio del plan.

Luego de la puesta en marcha de este plan de mejoramiento, a futuro se deberá desarrollar la auditoría de calidad; cumplido este requisito, se establecerá el rango o nivel de la Calidad de la instancia educativa.

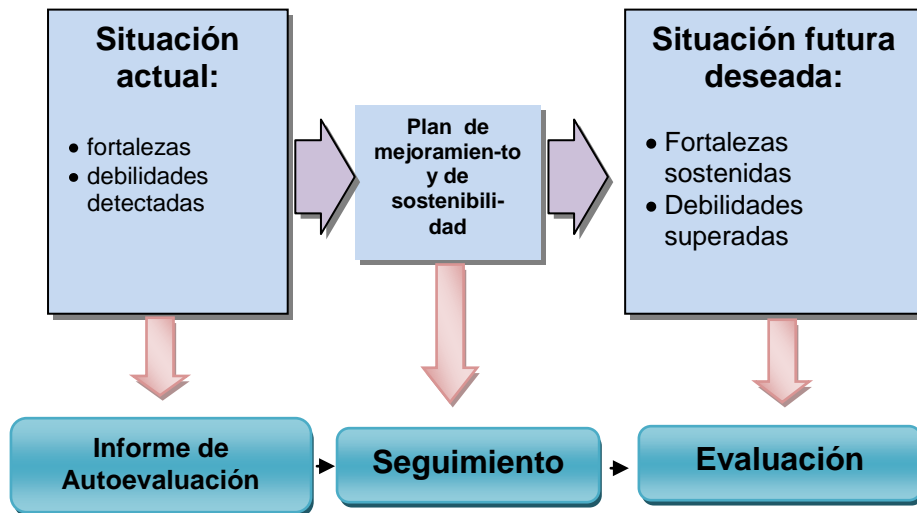
¿Qué es un plan de mejoramiento?

El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a eliminar, en lo posible, las debilidades del sistema educativo o de la instancia educativa que han sido determinados por la autoevaluación.

El mejoramiento de la instancia educativa debe asumirse como un proyecto definido en el tiempo, por ello se requiere planificar desde esa perspectiva, puede ser a corto, mediano o largo plazo.

Su meta y objetivo es orientar las acciones requeridas para suprimir, en lo posible, las debilidades, sus causas, mantener o aumentar las fortalezas encontradas; es decir, el plan de mejora-

miento es un medio y una guía para actuar según lo que se requiere, buscando modificar el estado actual del sistema o instancia educativa, por otro mejor. Busca predecir las rutas alternativas u opcionales y elegir las viables.



El marco de referencia o línea base en la cual se fundamenta el plan de mejoramiento, priorizará el tratamiento de las debilidades o necesidades señaladas por la autoevaluación mediante el MECE y las causas o condiciones que las propician. Para que este plan sea eficiente no solo se debe evidenciar que la situación deseada se alcanza, sino también eliminar las debilidades, atacando sus

causas.

Por ejemplo, si una de las debilidades es que la biblioteca no cuenta con suficientes recursos de información, las causas **no excluyentes** podrían ser:

- asignación insuficiente de presupuesto para la compra de material,
- recursos de información escasos,
- falta de identificación de los recursos de información que se podrían adquirir,
- demanda deficiente de los recursos de información por parte de los estudiantes,
- déficit de solicitud de parte de los profesores de los recursos de información, insuficiente o inexistente espacio en la biblioteca o en el sistema de información para albergar los recursos.

Así, el **plan de mejoramiento** debe considerar y describir claramente las causas de la debilidad y plantear las acciones que van a buscar o pretender superarla.

Una de las razones que justifica la necesidad de elaborar un *plan de mejoramiento* se relaciona

con que, la falta de planificación implica un menor logro, debido a que los recursos requeridos siempre son escasos o comprometidos cuando se solicitan.

El plan de mejoramiento guía la ejecución de acciones y permite un adecuado seguimiento, pero es preciso que se elabore con sentido de realidad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad política (**la autoridad institucional se compromete con el plan**).

¿Cómo se elabora el plan de Mejoramiento según el MECE?



1. **Análisis de las debilidades o necesidades detectadas.**


- A. Se debe contestar la pregunta: ¿de qué depende lo que está mal o no se está realizando?
- B. Elaborar una lista de las posibles acciones que permitirían minimizar los factores que provocan la situación actual.
- C. Analizar la viabilidad de cada acción en tiempo, costo, apoyo político, proveedores,

recursos técnicos, entre otros, se recomienda el principio de “**mejoramiento asequible**”.

- D. Escoger las acciones factibles de cumplirse e indicar en qué proporción permitirán superar la debilidad y cuándo se llevarán a cabo.

En esta primera parte se sugiere que, una vez que los evaluadores externos (Evaluadores de la Calidad) han devuelto el informe de autoevaluación, el equipo responsable de la autoevaluación en la instancia educativa, trabaje con la siguiente matriz para cada componente:

COMPONENTE					
Debilidad o limitación	Razones que provocan la situación	Posibles acciones	Valoración de la viabilidad de cada acción	Selección de las acciones factibles de lograr	Importancia de cada acción para superar la debilidad

 **2. Priorización de limitaciones y debilidades a incluir en el plan de mejoramiento.**

Como se indica en los párrafos anteriores la priorización o jerarquización de las debilidades detectadas después de un proceso de autoevaluación, para ser incorporadas en el plan de mejoramiento pueden ser muchas veces lo que imposibilita atenderlas, por esta razón es necesario utilizar algunas técnicas de priorización de problemas y debilidades.

¿Qué son las debilidades?





Son las limitaciones, defectos o inconsistencias internas en la instancia educativa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos, generan una disminución en la calidad de la gestión y hacen a la instancia educativa vulnerable en su accionar en relación a su competencia.

¿Qué expresan los problemas?

Problema es aquello que nos preocupa y que requiere ser mejorado. Consiste en dificultades, tensiones, preguntas, obstáculos, oportunidades y necesidades.

Según la Universidad de Antioquia (2008), para definir el problema o la debilidad debemos tener en cuenta algunos elementos que son interactivos, pues con frecuencia una decisión posterior nos exigirá replantear decisiones anteriores.

Estos elementos son:

-  Definición y delimitación de los objetivos generales que inspira el proyecto (Plataforma de gestión del proyecto)
-  Preselección de la problemática o situaciones por mejorar.
-  Análisis y caracterización de los involucrados.
-  Revisión de los diagnósticos acerca del tema.

- Elaboración de un inventario de necesidades, debilidades o inconsistencias referente al problema.
- Análisis de los resultados de la autoevaluación: este paso se refiere a la localización de la limitación o debilidad en su contexto, e implica dos tareas: pre-selección de las debilidades y priorización de estas.
- Identificación de posibles causas del problema.
- Priorización de causas a intervenir.
- Formulación técnica de la debilidad.

Para este trabajo trataremos específicamente la priorización de limitaciones y debilidades, que se desprenden de la autoevaluación para ser incorporadas en el plan de mejoramiento y atenderlas desde el quehacer diario.

Priorizar las debilidades encontradas:

La priorización de las debilidades se hace indispensable cuando no se dispone de recursos para atender todas las que se identifiquen. **La gran**

dificultad de priorizar no es escoger, sino renunciar. Obligados a priorizar, las y los participantes en la autoevaluación deberán limitar su propuesta de intervención a las debilidades que consideran más importantes.

Para priorizar en primera instancia se deben integrar las debilidades mediante un análisis etiológico que identifique y priorice las causas, este proceso consiste en relacionar limitaciones y debilidades con otros hechos, tratando de encontrar relaciones que faciliten su control y atención.

Es importante insistir en que la priorización de problemáticas y debilidades debe incluir el análisis sobre la gobernabilidad respecto de las mismas por parte de los actores involucrados, entendida no sólo como posibilidad real de solución, sino también como capacidad para influir en las decisiones respecto de la solución.



3. Diseño del plan de mejoramiento.

1. Componentes de un plan de mejoramiento.

Los componentes del plan de mejoramiento son los siguientes:

- Objetivo.
- Debilidad.
- Acciones.
- Indicadores de desempeño.
- Fecha de finalización.
- Responsables

Objetivo:

Representa lo que se pretende alcanzar (o que se alcanzaría) al superar las debilidades actuales. Se recomienda redactar un objetivo por cada debilidad, en infinitivo, de manera concreta y con una idea clara de lo que se pretende lograr.

Debilidad:

Debe expresarse con claridad y sencillez en qué consiste por ejemplo: "incipiente investigación", "no existe equipamiento adecuado", "ausencia de trabajo en equipo", "falta de fuentes de información", "insatisfacción de los funcionarios", otros.

A manera de ejemplo:



Debilidad	Objetivo
Ausencia de trabajo en equipo en la unidad.	Fortalecer la preparación del grupo de funcionarios, en los principios del trabajo en equipo mediante asesoramiento con técnicas y proyectos conjuntos.

Acciones:

Son las **actividades y tareas** que permiten reducir la brecha entre la situación actual y la deseada. Se recomienda que su descripción no se escriba con verbos en infinitivo para evitar que se confundan con el objetivo y precisar su cantidad. En el *plan de mejoramiento* se incluyen las acciones

que en la primera etapa fueron catalogadas como factibles de lograr. La actividad tiene un nivel mayor de complejidad y para alcanzarla es preciso subdividirla en acciones denominadas tareas.



Algunas actividades podrían ser (ver anexo: ejemplo ilustrativo):

- Incorporación en el plan de trabajo de la unidad tres charlas sobre trabajo en equipo.
- Comunicación de los seminarios que se imparten sobre este tema en el nivel nacional.

Para la actividad “Incorporación en el plan de trabajo de la unidad tres charlas sobre trabajo en equipo” se requeriría realizar tareas como: “Selección de los charlistas, diseño del programa de cada charla, preparación del material de apoyo para las charlas, elaboración del instrumento de evaluación y análisis del ciclo de charlas”.

Indicadores de desempeño:

Son muestras observables de que se avanza hacia el objetivo deseado o que demuestran que el objetivo se ha alcanzado. Para cada indicador se debe especificar la fecha, el responsable, la cantidad y calidades de lo que se va a alcanzar. Al verificar el cumplimiento del plan, el punto de referencia principal serán los indicadores.

Ha de tenerse presente que el indicador tiene implícitos dos elementos: **una unidad de medida y una fuente que permitirá verificarlo.** La unidad de medida puede ser un número absoluto, un porcentaje, una escala de opinión, un criterio valorativo, entre otras. La fuente puede ser un documento, un archivo electrónico, una lista, un cuestionario aplicado, una entrevista a un grupo de personas, otros. No es oportuno anotar solo un indicador que se relacione con el resultado final, ya que este podría no alcanzarse en forma completa. Es necesario que los indicadores den cuenta del nivel de logro o avance.

Para el ejemplo que se comenta, algunos indicadores podrían ser:



Documento con propuesta para incluir en el Plan Anual Operativo (PAO) el trabajo en equipo.

- ⇒ Comprobante del trámite realizado ante la dirección o jefatura.
- ⇒ Aprobación o autorización de la aceptación del plan.
- ⇒ Puesta en práctica del plan a partir de año....
Total de funcionarios participantes en el asesoramiento sobre trabajo en equipo.
- ⇒ Porcentaje de participación en los asesoramientos.
- ⇒ Opinión de los funcionarios respecto al asesoramiento recibido.

En algunas ocasiones el indicador se referirá a un porcentaje de mejoramiento respecto de una medición anterior y cuando así suceda el dato de la medición anterior ha de estar claro.

Fecha de finalización

Como se indicó anteriormente el plan de mejoramiento debe estar definido en el tiempo, por ello, debe incluirse en éste una fecha probable de conclusión de cada acción planificada.

Responsables:

Asignar responsables de cada acción favorece un mejor proceso de ejecución del plan de mejoramiento. Además, permite dar seguimiento y medir el papel de los diferentes actores en las acciones de mejora continua.

2. Formato de un plan de mejoramiento.

Se recomienda utilizar una matriz horizontal donde sea posible observar la relación directa entre cada uno de los componentes. El objetivo por alcanzar puede plantearse para cada criterio.

EJEMPLO ILUSTRATIVO

Criterio: Formación del docente							
Objetivo: Fortalecer la preparación del grupo de funcionarios regionales, en los principios del trabajo en equipo.							
DEBILIDAD O NECESIDAD	ACCIONES Actividades	ACCIONES Tareas	INDICADORES		ACCIONES DE SEGUIMIENTO	FECHA DE FINALIZACIÓN	
			Unidad de medida	Medio para verificar el indicador			
Carencia de trabajo en equipo.	1. Incorporación en el plan de trabajo de la unidad de tres charlas sobre trabajo en equipo.	1.1. Elaboración del plan de asesoramiento en trabajo en equipo. 1.2. Selección de los charlistas. 1.3. Diseño del programa de cada charla. 1.4. Preparación del material de apoyo para las charlas. 1.5. Ejecución de las charlas. 1.6. Elaboración y aplicación del instrumento de evaluación y análisis del ciclo de charlas. 1.7. Evaluación del ciclo de charlas.	-Documento con propuesta para incluir en el Plan anual operativo el trabajo en equipo". -"Comprobante del trámite realizado ante la dirección o jefatura". -"Aprobación o autorización de la aceptación del plan". -"Puesta en práctica del plan a partir del año. -"Total de funcionarios participantes en el asesoramiento sobre trabajo en equipo". "Opinión de los funcionarios respecto al asesoramiento recibido". Informe de evaluación del ciclo de charlas.	Propuesta de inclusión en el plan de trabajo. Oficio recibido. Oficio de aceptación de la jefatura Incorporación en el plan operativo de las actividades de propuestas. Listas de funcionarios participantes de charlas. Instrumentos de evaluación implementados por los participantes.	Reunión con jefatura Oficio de solicitud Revisión del plan de trabajo con el equipo de la unidad Reunión con la jefatura. Reunión con el equipo de trabajo de la Unidad. Informes de avance, verbal o escrito. Revisión de las evaluaciones aplicadas. Estadística sobre los resultados de las evaluaciones u opiniones de los participantes.	1.1. Enero 2005 1.2. Primera semana de Febrero 2005 1.3. Segunda semana de Febrero 2005 1.4. Segunda quincena febrer. 1.5. Tercera semana de Marzo (una por semana) 1.6. De la primera a la tercera semana de marzo 1.7. Cuarta semana de marzo.	Director de unidad o departamento administrativo o dirección

16

"La calidad es un asunto de todos".

Bibliografía

Costa Rica, Ministerio de Educación Pública, Departamento de Supervisión Nacional: (2006). *Memoria. Establecimiento criterios de calidad de la educación costarricense.*

Costa Rica, Ministerio de Educación Pública, Departamento de Supervisión Nacional: (2004). *Proyecto de establecimiento de los Criterios de Calidad que orienten a las Regiones Educativas.*

Costa Rica, Ministerio de Educación Pública, Departamento de Supervisión Nacional (2005). *Proyecto Calidad de la Educación Costarricense.*

Costa Rica, Ministerio de Educación Pública, Departamento de Supervisión Nacional (2005). *Sesión inicial con Equipos Regionales del Plan Piloto. Proyecto Criterios de la Calidad de la Educación Costarricense.*

Ministerio de Educación Pública, Departamento de Supervisión Nacional (2005). *Segunda Sesión: Equipo Regional Calidad de la Educación Costarricense. Plan Piloto.*

17

Direcciones Electrónicas

Costa Rica, Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior SINAES, (2001). *Guía para la elaboración del informe de autoevaluación de una carrera o de un programa.*

Fiplaro. Priorización de problemas, diseño de estrategia, determinación de recursos y análisis. En caché. Consultado el 18-04-2008 a las 9:40 a.m. en www.fiplaro.org.ve/pisa2003.htm

Texto Herramientas de priorización. Herramientas de priorización: Tomar decisiones entre distintas ...PDF, versión en HTML. Consultado el 18-04-2008 en www.ongconcalidad.org/priorizacion.pdf.

Universidad de Antioquia, Gesproy2. *Elementos básicos para la priorización de problemas. Prospectiva: técnicas para visualizar el futuro.* Legis editorial. Bogotá. 1991 p 35-67. Versión en html. Consultado el 18-04-2008 en medicina.udea.edu.co/sys/paginaweb/documentos%20006/proyecto/cap%204.doc -

ANEXO



Técnicas para la priorización de limitaciones y debilidades.

A continuación se describen posibles técnicas utilizar para la priorización de limitaciones y debilidades, pero existen muchas más, usted podrá consultar todas las que se ofrecen y escoger la que mejor se ajuste a su organización:

El árbol de problemas

Fuente: Universidad de Antioquia, Gesproy2. Elementos básicos para la priorización de problemas. Prospectiva: técnicas para visualizar el futuro. Legis editorial. Bogotá. 1991 p 35-67. Versión en html. Consultado el 18-04-2008 en medicina.udea.edu.co/sys/paginaweb/documentos%20006/proyecto/cap%204.doc -

El árbol de problemas es una técnica visual de análisis, que permite identificar las relaciones existentes entre diferentes aspectos desfavorables, estableciendo entre ellas relaciones de antecendencia y consecuencia.

Para la aplicación de ésta técnica tome las siguientes recomendaciones:

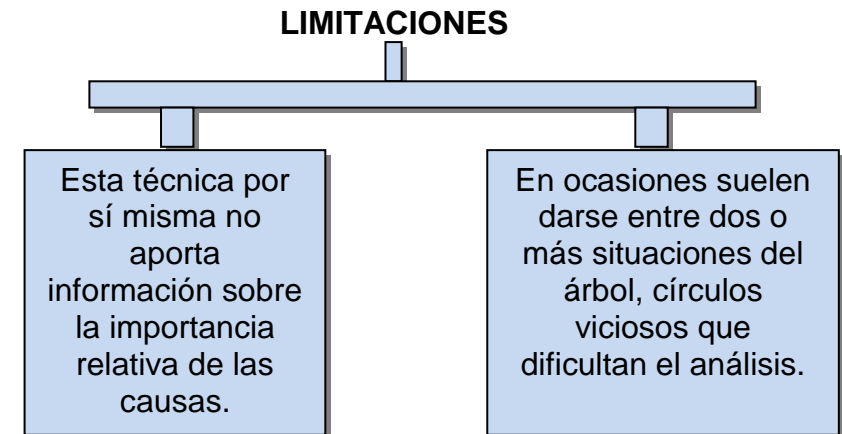
- ➔ Formular el problema y/o debilidad como un estado existente, real y desfavorable, y no como ausencia de la solución (El problema o debilidad tiene sujeto, verbo y predicado).
- ➔ Escribir un solo problema y/o debilidad por tarjeta.
- ➔ Identificar solo los problemas y/o debilidades existentes (no los posibles, ficticios o futuros).
- ➔ Tener en cuenta que la importancia de un problema y/o debilidad no está determinada por su ubicación en el árbol de problemas.

Ésta técnica implica los siguientes pasos:

- ➔ **Paso 1** Llegar a un acuerdo sobre el problema y/o debilidad central de la situación que se está analizando.
- ➔ **Paso 2** Anotar las **causas** del problema y/o debilidad central en tarjetas.
- ➔ **Paso 3** Anotar en tarjetas los **efectos** provocados por el problema y/o debilidad central.

- ➔ **Paso 4** Elaborar un esquema que muestre las relaciones de **causa-efecto**, entre las situaciones representadas en las tarjetas, configurando un árbol de problemas.
- ➔ **Paso 5** Revisar el esquema completo y verificar su validez e integridad.

Además se deben considerar las siguientes limitaciones:



Matriz de impacto-urgencia

Fuente: Fiplaro. *Priorización de problemas, diseño de estrategia, determinación de recursos y análisis*. En caché. Consultado el 18-04-2008 a las 9:40 a.m. en www.fiplaro.org.ve/pisa2003.htm

Para realizar este ejercicio, utilice la matriz análisis FODA de la instancia educativa. De éste análisis específicamente escoja las debilidades y amenazas detectadas, **derive un listado de debilidades**. Recuerde que un problema y/o debilidades es una brecha entre una situación inicial y una situación deseada, no es una simple carencia; es una situación que compromete el logro de la misión. Intente listar al menos 6 problemas y/o debilidades.

Una vez seleccionados las seis debilidades y/o problemas, se procede a priorizarlos, para ello utilice la matriz **Impacto-Urgencia** según las siguientes instrucciones:

➡ Califique cada una de las debilidades seleccionados de 1 a 6 según orden de importancia, (1 equivale al de menor impacto en el desempeño de la instancia educativa).

➡ Realice el mismo procedimiento otorgando un valor a cada debilidad pero esta vez considerando la urgencia que tiene la resolución de ésta para el desempeño de la instancia educativa

➡ Cada debilidad distinta, puede repetir valores. Terminados estos dos procedimientos, cada problema o debilidad tendrá dos valores para consignarlos en una lista. Ejemplo:

Problemas	Impacto	Urgencia
1-		
2-		
3-		
4-		
5-		
6-		

Seguidamente con los valores obtenidos anteriormente, ubique cada debilidad en la matriz Impacto-Urgencia. El eje "X" corresponde a Impacto y el eje "Y" corresponde a Urgencia, ejemplo:

La Matriz Impacto / Urgencia		
	Urgente	No urgente
ALTO IMPACTO	cuadrante 1 Problema de alto impacto y alta urgencia Problemas centros de ataque inmediato de carácter impostergradable.	cuadrante 2 Problemas de alto impacto y baja urgencia Problema abordable vía proceso de planificación.
BAJO IMPACTO	cuadrante 3 Problema de bajo impacto y alta urgencia Problema delegable.	cuadrante 4 Problema de bajo impacto y baja urgencia Problema delegable

Seleccione uno de los problemas o debilidades de alto impacto y alta urgencia, escríbalo en el espacio correspondiente de la Matriz. Explícite los resultados que espera lograr con el enfrentamiento del problema o debilidad seleccionada. Para ello, tome en cuenta los impactos que el plan tendrá en el logro de la misión. Escríbalos en el espacio correspondiente de la matriz.

Posteriormente, consigne los productos que el plan va a generar y que se vinculan a los resultados que se quiere lograr y al problema o debilidad, que se quiere enfrentar. **Recuerde:** los productos son el bien o servicio que el plan genera.

Tomar decisiones entre distintas opciones por votación

Fuente: Texto Herramientas de priorización. *Herramientas de priorización: Tomar decisiones entre distintas ...PDF*, versión en HTML. Consultado el 18-04-2008 en www.ongconcalidad.org/priorizacion.pdf

Los métodos colectivos para reducir y clasificar una lista de ideas abarcan la votación y las matrices de priorización. Ambos métodos permiten a las personas expresar sus opiniones u opciones para poder llegar a tomar una decisión colectiva.

La votación es una técnica relativamente desestructurada en la que los miembros de un grupo toman una decisión, ya sea con criterios implícitos o explícitos. Las matrices sirven para que el equipo analice las opciones en relación con un conjunto estándar de criterios explícitos.

Esta técnica es muy útil cuando las opciones son bastante directas o cuando el tiempo es limitado. Se pueden usar criterios implícitos o explícitos.

Cómo se usa.

Los equipos pueden estructurar la votación de distintas maneras, pero todas ellas tienen por objeto permitir que cada persona exprese sus preferencias. Independientemente del tipo de votación que se use, todos los miembros del grupo deben entender las distintas opciones por las que se vota.

Votación directa:

Todas las opciones aparecen en una lista y cada persona del grupo tiene un voto. Todos los votos tienen el mismo valor. Se **elige la opción con el total más alto**. Se trata del método más fácil para que un grupo comience a elegir una debilidad.

Votación múltiple

Todas las opciones aparecen en una lista y cada persona del grupo puede votar por un

número limitado de ítems (por ejemplo, dos a cinco). Una regla empírica para determinar el número de votos es: hasta 10 opciones = 2 votos; 10 a 20 opciones = 3 votos; 20 a 30 opciones = 5 votos.

Suma los valores de cada ítem y el que tenga el mayor puntaje es la primera prioridad del grupo.

Este método es útil cuando el grupo quiere elegir más de un ítem o la lista de ítems es muy larga y es necesario reducirla. La votación múltiple puede repetirse varias veces hasta que la lista sea más corta o quede una sola prioridad. Este método de votación aumenta las probabilidades de que la lista contenga por lo menos uno de los ítems por el cual votaron todos.

Votación ponderada

Todas las opciones aparecen en la lista y cada una de las personas tiene la posibilidad de dar más valor a algunas opciones que otras. Una forma de hacerlo consiste en dar a cada persona una determinada suma de dinero hipotético para gastar.

Pueden distribuirlo de la manera que desee entre las alternativas, por ejemplo, si reciben 10 colones, pueden gastar los 10 colones en un solo ítem que crean más importante, o bien pueden distribuirlo en forma pareja entre cinco ítems, o alguna otra combinación. Con este método la votación refleja el peso que las personas otorgan a las diversas opciones.

En las siguientes direcciones electrónicas, encontrará las técnicas anotadas anteriormente y otras técnicas de priorización, que puede consultar y seleccionar la que se ajuste al trabajo y dinámica de su instancia educativa.



Otras fuentes bibliográficas con técnicas para la priorización de las debilidades que pueden consultar.


⇒ Álvarez A. (2004). *Investigación de problemas críticos y su aplicación académica en la maestría en educación médica*. Revista Cubana Educación Media Superior. [online]. enero-marzo 2004, vol.18, nº.1 p.0-0. ISSN 0864-2141.

[citado 18 abril 2008], p.0-0. Consultado el 18-04-2008 en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s0864-21412004000100001&lng=es&nrm=iso. issn 0864-2141.

⇒ Red Educativa. *Matriz de Identificación y Priorización de Problemas* Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat . Consultado el 18 de abril de 2008, hora: 8:35 a.m. de www.mirhasperu.org/Proyectos/RedesEducativas/Productos/2-2-Producto.pdf

⇒ En caché. *Taller para la identificación y priorización de problemas*. Consultado el 18 de abril de 2008, en www.fep.paho.org/.../OjinagaPresidio/IdentificaciondeProblemas/tabid/256/Default.aspx?PageContentID=62 - 67k -

⇒ Beschmarkin. *Métodos cuantitativos y «benchmarking»: su utilidad para orientar las políticas públicas ... a unidades de producción y en la priorización de problemas*. ... En caché. Consultado el 18-04-2008 en dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2119129 - 15k -

 En caché. *Diagnostico situacional estratégico*
 . Todo lo de planificación:
 Recuperado el 18 de abril de 2008 hora:10:00
 a.m. Consultado el 18-04-2008 en
 www.fastonline.org/CD3WD_40/HLTHES/APS/APS07S/ES/CH08.HTM- 2

