



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza

Cooperación Suiza en Bolivia

GUÍA

PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA EN LAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA



GUÍA

PARA LA ELABORACIÓN DE PLANES DE MEJORA EN LAS INSTITUCIONES DE FORMACIÓN TÉCNICA Y TECNOLÓGICA



Créditos

Esta publicación se realizó con el apoyo del Proyecto Formación Técnica Profesional de la Cooperación para el Desarrollo de la Embajada de Suiza en Bolivia, que es ejecutado por el Consorcio Swisscontact-FAUTAPO. El contenido no compromete la opinión de la Cooperación Suiza en Bolivia.

Consorcio Swisscontact-FAUTAPO

Swisscontact:

Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico

Calle Jacinto Benavente 2176, Sopocachi

La Paz - Bolivia

Tel. +591 (2) 241 99 65

+591 (2) 211 21 41 - Int. 208

www.formaciontecnicabolivia.org

www.swisscontact.org

www.fundacionautapo.org

Facebook: Formación Técnica Profesional Bolivia

Supervisión general

Consorcio Swisscontact- FAUTAPO

Eliana Arauco

Adaptación del documento elaborado por:

David Coaquira Siñani

Javier Mamani Uruña

Cuidado de edición

Rosa Mónica Salinas

Diseño y diagramación

Multigráfica Digital

Se autoriza la reproducción total o parcial de este documento, siempre y cuando se cite la fuente.

Impreso en La Paz- Bolivia, 2023

Contenido

Presentación	5
Introducción	6
1. Áreas del Plan de Mejora	9
Articulación y descripción de Áreas del Plan de Mejora	9
2. Concepción y elementos necesarios para la elaboración de Planes de Mejora	11
1. Plan de Mejora	11
2. Objetivos del Plan de Mejora y características	11
2.1 Objetivo general	11
2.2 Objetivos específicos	11
2.3 Características del Plan de Mejora	12
3. Habilidades socioemocionales para el desarrollo del Plan de Mejora	13
4. Convocatoria a reunión de elaboración del Plan de Mejora	13
3. Elaboración del Plan de Mejora	15
1. Pasos para la elaboración del Plan de Mejora	15
Paso 1: Coordinación	16
Paso 2: Diagnóstico	16
Paso 3: Elaboración del Plan de Mejora	21
Paso 4: Implementación del Plan de Mejora	25
Paso 5: Monitoreo y evaluación al Plan de Mejora	26
2. Estructura para elaborar el Plan de Mejora	28
Bibliografía	34
Anexos	36
Índice de tablas	
Tabla 1. Plan de Acción	24
Tabla 2. Matriz de Monitoreo: Scrum mensual o trimestral	27

Índice de ilustraciones

Ilustración 1.	Articulación de áreas	9
Ilustración 2.	Habilidades blandas de gestión y empleabilidad	13
Ilustración 3.	Utilidad de elaborar una agenda de reunión-trabajo	14
Ilustración 4.	Pasos del Plan de Mejora	15
Ilustración 5.	Proceso de diagnóstico	17
Ilustración 6.	Diagnóstico de estado de situación	18
Ilustración 7.	Diagnóstico del estado de situación del Contexto Socioproductivo	19
Ilustración 8.	Diagrama para detección de causas al problema en el Contexto Socioproductivo	20
Ilustración 9.	Proceso de elaboración del Plan de Mejora	21
Ilustración 10.	Realización de acciones para lograr resultados esperados	25
Ilustración 11.	Control al proceso de implementación	26

Índice de cuadros

Cuadro 1.	Descripción de Áreas de Plan de Mejora	10
Cuadro 2.	Matriz de necesidades por carrera y área	18
Cuadro 3.	Condiciones que debe cumplir la formulación de objetivos	22
Cuadro 4.	Matriz resumen: Paso 3	25

Glosario de siglas

CEA	Centro de Educación Alternativa
CEE	Comisión Episcopal de Educación
CEMSE	Centro de Multiservicios Educativos
FTP	Formación Técnica Productiva
ITT	Instituto Técnico Tecnológico
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados

PRESENTACIÓN

El proyecto Formación Técnica Profesional de la Cooperación Suiza en Bolivia, en alineamiento con las políticas establecidas por el Estado Plurinacional de Bolivia, apoya el desarrollo de capacidades en jóvenes y mujeres a través de la formación técnica profesional para que puedan mejorar sus oportunidades de empleo y autoempleo y, por consiguiente, incrementar sus ingresos económicos. Desde esta perspectiva se implementó el Proyecto Formación Técnica Profesional para el período 2018-2023, ejecutado por el Consorcio Swisscontact-FAUTAPO bajo el objetivo de: “Contribuir a una mayor equidad económica y social, mejorando el acceso al empleo de población vulnerable a la pobreza, priorizando sectores con potencial productivo a través de la formación técnica, tecnológica y la capacitación”.

En el marco de la estrategia del proyecto y, luego de la realización de diagnósticos, se impulsó la elaboración y ejecución del Plan de Mejora de Centros de Formación Técnica, en coordinación con el Ministerio de Educación (ME), como una herramienta de apoyo a una cada vez mayor calidad de los centros de formación técnica y un instrumento orientado a operativizar el Modelo de Educación Sociocomunitario Productivo (MESCP) en lo que corresponde a la formación y capacitación técnica y tecnológica en 34 Centros de Educación Alternativa y Especial y 40 Institutos Técnicos y Tecnológicos del sistema público, y 3 institutos de la Fundación INFOCAL.

El presente documento es una guía para la elaboración de un Plan de Mejora que identifica los pasos y condiciones para su elaboración, con el propósito de aportar a la réplica y transferibilidad de los aprendizajes del proyecto.

La publicación que presentamos a continuación fue desarrollada con apoyo y aporte de los 72 centros de formación técnica profesional, constituyéndose en una estrategia integral dirigida a la mejora de la calidad de la formación técnica.

Consorcio Swisscontact-FAUTAPO

Septiembre de 2023

INTRODUCCIÓN

El Proyecto Formación Técnica Profesional (FTP), ejecutado por el Consorcio Swisscontact-FAUTAPO (2018-2023) bajo el mandato de la Cooperación Suiza en Bolivia, orientó sus acciones en 75 centros públicos de formación técnica del país a través de sus entidades coejecutoras: la Fundación Educación para el Desarrollo FAUTAPO y el Consorcio Centro de Multiservicios Educativos y Comisión Episcopal de Educación (CEMSE-CEE), e INFOCAL.

Tiene como objetivo general “contribuir a una mayor equidad económica y social, mejorando el acceso al empleo de población vulnerable a la pobreza, priorizando sectores con potencial productivo a través de la formación técnica, tecnológica y la capacitación”.

El plan de implementación del proyecto contempla cuatro objetivos de efecto, de los cuales tres se encuentran bajo mandato del Consorcio, dirigidos a: 1. mejoramiento de la inserción laboral y emprendimiento de egresados/as de carreras apoyadas; 2. fortalecimiento integral de centros de formación técnica; y 3. diálogo entre actores relevantes para la implementación de las políticas nacionales y territoriales de educación técnica, tecnológica y productiva. El proyecto adopta los enfoques de gestión por resultados, sistémico, territorial y de desarrollo de capacidades. La equidad de género y la gobernabilidad constituyen temas transversales a las acciones a desarrollarse.

En el marco de la estrategia de fortalecimiento de centros, y en coordinación con el Ministerio de Educación (ME), el proyecto promovió la implementación del Plan de Mejora (PM) como instrumento orientado a operativizar el Modelo de Educación Sociocomunitario Productivo (MESCP) en lo que corresponde a la formación y capacitación técnica y tecnológica en 34 Centros de Educación Alternativa y Especial y 40 Institutos Técnicos y Tecnológicos del sistema público, y tres institutos privados del sistema INFOCAL.

El PM se inscribe en el marco de la normativa de educación vigente que promueve la mejora de calidad educativa contemplada en la ley de la Educación N.º 070, en la normativa que rige los Subsistemas de Educación Alternativa y Especial y de Educación Superior de Formación Profesional, y en las

Resoluciones Ministeriales 001 que el Ministerio de Educación emite cada inicio de gestión para CEA e ITT, además de otras normas complementarias.

Los Planes de Mejora apuntan a mejorar la calidad de la formación técnica profesional desarrollada en CEA e ITT, considerando el enfoque de la mejora continua, en el entendido de que se trata de un proceso permanente de superación y adecuación de la oferta formativa a las necesidades del entorno social y productivo.

La presente guía tiene la finalidad de orientar y facilitar a los centros e institutos que brindan formación y capacitación técnica en el diseño y elaboración de un PM para fortalecer la calidad educativa desde la acción conjunta de cada una de las áreas y desde las capacidades, posibilidades, compromiso y potencialidades reales de cada centro educativo. Esta guía expone aspectos fundamentales del proceso de elaboración del Plan de Mejora por los ITT y CEA, partiendo de un diagnóstico de aspectos prioritarios para, luego, planificar acciones estratégicas de mejora.

Al mismo tiempo que se pretende motivar a personal directivo, administrativo, jefes de carrera, docentes y estudiantes a fortalecer la calidad educativa, promover y propiciar la participación de los actores vinculados a los centros de formación técnica. En ese sentido es importante comprender que:

- ▶ El Plan de Mejora es una herramienta que organiza y orienta en la priorización de procesos de mejora integral de centros e institutos que imparten formación y/o capacitación técnica.
- ▶ El PM contribuye a articular la oferta formativa con requerimientos del entorno social y productivo, aportando a la pertinencia de las carreras y especialidades, y contribuyendo a la empleabilidad de los y las egresadas.
- ▶ Promueve el diseño de procesos de gestión inclusiva desde la perspectiva de género, garantizando la promoción, inscripción, permanencia y graduación de mujeres y hombres en carreras tradicionalmente consideradas femeninas o masculinas.
- ▶ Propicia la vinculación con empresas e instituciones públicas y privadas, sectores productivos, autoridades locales, municipales, departamentales

y nacionales, realzando la importancia de los centros e institutos para el desarrollo, la producción, el emprendimiento, la empleabilidad y la mejora de la calidad de vida.

- ▶ Propicia la autosostenibilidad de las carreras o especialidades formativas de los ITT y CEA.

1



Áreas del Plan de Mejora

Articulación y descripción de áreas del Plan de Mejora

En el marco del Modelo Educativo Sociocomunitario Productivo, los ITT y CEA deben desarrollar procesos formativos integrales y holísticos, tomando como base las expectativas, demandas, intereses y necesidades de las personas, así como las vocaciones y potencialidades productivas del entorno.

Considerando este desafío de mejora y transformación de la formación técnica profesional, el Plan de Mejora, se constituye en una herramienta que orienta el fortalecimiento de los ITT y CEA en cuatro áreas, articuladas entre sí: Gestión Institucional, Técnico Pedagógica, Infraestructura y Equipamiento, y Vinculación Laboral.

Ilustración 1. Articulación de áreas



Cuadro 1. Descripción de Áreas de Plan de Mejora

Áreas del Plan de Mejora	
Área de gestión institucional	Área técnico pedagógica
<p>Orientada a fortalecer la gestión de los ITT y CEA, así como el desarrollo de capacidades en rectores/as y directores/as para promover su articulación al sector productivo empresarial y social, de manera que la oferta educativa responda a las demandas y potencialidades del contexto.</p> <p>En este marco las líneas de trabajo son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Coordinación con autoridades locales, organizaciones de productores/as, empresas y otras entidades para la gestión de recursos financieros y humanos, la definición de la oferta educativa y otros aspectos. ▶ Fortalecimiento de capacidades en el personal administrativo para garantizar un acompañamiento pertinente a la gestión, organización, planificación y desarrollo de los procesos formativos. ▶ Incorporación de acciones de afirmación positiva para mejorar el acceso, permanencia y conclusión de la formación técnica de mujeres. ▶ Incorporación de acciones de adaptación de la gestión institucional en el marco de la emergencia sanitaria y prevención de la COVID-19. 	<p>Orientada a fortalecer las capacidades docentes para el desarrollo de capacidades integrales en estudiantes, que les permitan mejorar sus oportunidades de empleo y emprendimiento.</p> <p>En este marco las líneas de trabajo son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Incorporación de temas específicos en la malla curricular, según necesidades del contexto productivo/laboral. ▶ Fortalecimiento de capacidades de los/as docentes de carreras técnicas, para mejorar su desempeño y la calidad educativa. ▶ Incorporación de temas de género, orientación ocupacional y emprendimiento en el proceso formativo. ▶ Incorporación de acciones orientadas al trabajo en condiciones de emergencia sanitaria y prevención de la COVID-19.
Área de infraestructura y equipamiento	Área de vinculación laboral
<p>Orientada a mejorar las condiciones de las aulas/taller, el equipamiento, la disponibilidad de insumos y materiales para el funcionamiento adecuado de las carreras técnicas, según el avance técnico, tecnológico, las necesidades propias de cada carrera y los procesos de producción.</p> <p>En este marco, las líneas de trabajo son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Adecuación de espacios educativos, acorde con normas técnicas de seguridad y salud ocupacional y, teniendo en cuenta recomendaciones de bioseguridad. ▶ Complementación de equipamiento, de acuerdo a las necesidades propias de cada carrera. ▶ Señalización de aulas/taller, según normas de seguridad y salud ocupacional. ▶ Señalización de espacios y recomendaciones para prevención de la COVID-19. 	<p>Orientada a fortalecer los vínculos de los ITT y CEA con el sector empresarial, productivo y laboral, a través de: i) pasantías, prácticas laborales, desarrollo de servicios financieros y no financieros, que permitan a los/as egresados/as de carreras técnicas mejorar su perfil profesional, y ii) desarrollo de cursos de capacitación para productores/as y trabajadores/as que contribuyan a mejorar su desempeño profesional.</p> <p>En este marco las líneas de trabajo son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Canalización de servicios financieros y no financieros para facilitar la inserción laboral y el desarrollo de emprendimientos. ▶ Promoción de prácticas laborales y empleo/autoempleo, en empresas e instituciones públicas y privadas. ▶ Desarrollo de cursos de capacitación a productores/as y trabajadores/as, de acuerdo a la demanda y necesidades del sector productivo y laboral.



Concepción y elementos necesarios para la elaboración de Planes de Mejora

1. Plan de Mejora

El Plan de Mejora es: “[...] una herramienta que sirve para desarrollar el proceso de mejora continua en la organización” (Universitas Miguel Hernández, 2010, pág. 3).

Asimismo, en una institución educativa o formativa, el Plan de Mejora se convierte en una herramienta de gestión que orienta las acciones de directivos y docentes para mejorar el servicio y la calidad educativa, considerando el contexto social y productivo de su entorno. Esta herramienta puede, por ello, constituirse en un insumo para la planificación de los ITT y CEA de formación técnica profesional de acuerdo a la normativa vigente.

2. Objetivos del Plan de Mejora y características

2.1. Objetivo general

Fortalecer la formación técnica y tecnológica incidiendo en las áreas gestión institucional, técnico-pedagógica, infraestructura y equipamiento y vinculación laboral, para favorecer la calidad educativa y las oportunidades laborales de los y las titulados/as.

2.2. Objetivos específicos

El Plan de Mejora contribuye a las áreas mediante los siguientes objetivos específicos:

- ▶ Fortalecer la gestión institucional incidiendo en la relación y la presencia de los ITT y CEA de manera oportuna con las organizaciones, instituciones locales y regionales.
- ▶ Actualizar el plan de estudios en cuanto a contenidos y procesos didácticos en el marco de la normativa vigente.
- ▶ Potencializar y ampliar los conocimientos de los facilitadores de los ITT y CEA para el abordaje integral de la educación productiva y de calidad.
- ▶ Mejorar las condiciones de infraestructura y equipamiento de las especialidades técnicas y tecnológicas para posibilitar el desarrollo de prácticas con criterios y niveles idóneos, durante el proceso de formación.
- ▶ Ampliar las oportunidades de prácticas laborales de las y los egresados y/o titulados, desarrollando estrategias que permitan la interrelación de las carreras ofertadas, según el perfil de egreso, con los productores e instituciones.

2.3. Características del Plan de Mejora

El Plan de Mejora tiene ciertas características que ayudan en el proceso de su elaboración; estas características son:

- ▶ Específicas: claras sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación.
- ▶ Medibles: que sea posible cuantificar los fines y beneficios de los cambios planteados.
- ▶ Realizables: que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y la disposición de personal).
- ▶ Realistas: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.
- ▶ Limitadas en el tiempo: que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo. (Universitas Miguel Hernández, 2010, pág. 4).

3. Habilidades socioemocionales para el desarrollo del Plan de Mejora

El entorno actual requiere ciertas capacidades personales para asumir los retos en los puestos de trabajo vinculados al desempeño laboral óptimo. Además, “Las capacidades necesarias para que las personas compitan en los mercados de trabajo actuales cambian con gran rapidez. Un elemento fundamental, necesario para participar en el mercado de trabajo futuro, es la disposición y la capacidad de aprender y desarrollarse profesionalmente” (ONU, 2022).

A estas capacidades personales y sociales, se las ha denominado como competencias sociales, competencias blandas o habilidades socioemocionales.

Ilustración 2. Habilidades blandas de gestión y empleabilidad



4. Convocatoria a reunión de elaboración del Plan de Mejora

La dirección de los ITT y CEA toma la iniciativa de convocar a la reunión de Plan de Mejora; para ello, se vale de herramientas tecnológicas o convencionales que puede aprovechar y optimizar la comunicación (ver Anexo N° 1).

Para la convocatoria se puede utilizar un procedimiento determinado por los ITT y CEA o lo sugerido como agenda de trabajo (ver Anexo N° 2). Una agenda de reunión es parte del proceso de planificación de una reunión, pero de manera dinámica influye en todas sus etapas. Esta agenda sirve para:

Ilustración 3. Utilidad de elaborar una agenda de reunión-trabajo



En todo caso, una agenda de trabajo en definitiva representa una guía de trabajo en función de su cumplimiento (ver Anexo N° 3).

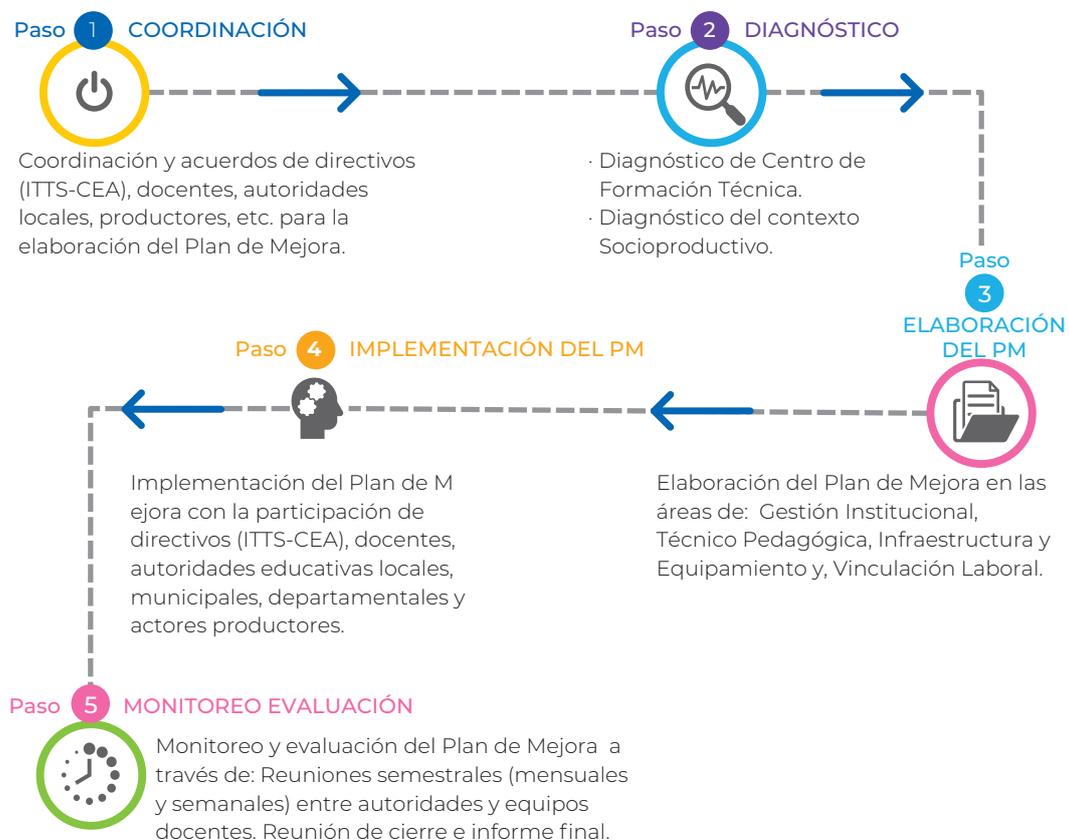
3

Elaboración de Plan de Mejora

1. Pasos para la elaboración del Plan de Mejora

La elaboración del Plan de Mejora es un procedimiento planificado, ordenado, intencionado y lógico, de tal modo que implica seguir y cumplir ciertos pasos.

Ilustración 4. Pasos del Plan de Mejora



En una reunión ya establecida de los ITT o CEA, se pone en conocimiento y se fija en cronograma sobre la reunión específica de elaboración de Plan de Mejora, la misma que responderá a planificar aspectos esenciales sobre 4 áreas: Gestión Institucional, Técnico-Pedagógica, Infraestructura y Equipamiento, y Vinculación Laboral.

Una vez puesto en conocimiento y fijado un cronograma de reuniones, con antelación se recuerda al personal administrativo, a docentes y estudiantes claves, con participación de mujeres y hombres para la reunión de elaboración del Plan de Mejora; para ello se toma en cuenta los niveles de coordinación y sus participantes para cada reunión; al mismo tiempo, se usa la vía establecida o la vía más adecuada y pertinente para la comunicación.

Paso 1: COORDINACIÓN



COORDINACIÓN:

Por iniciativa y toma de decisión ejecutiva, se convoca a directores o jefes de carrera para una reunión de coordinación y planificación para la Elaboración del Plan de Mejora. En la reunión, los directivos deben considerar analizar desde cada carrera o especialidad formativa a qué autoridades educativas, locales, municipales, departamentales y organizaciones involucrar (instituciones públicas y privadas, empresas, asociaciones de productores y otros actores del contexto) e invitarlos para coadyuvar esfuerzos para mejorar el ITT o CEA.

Paso 2: DIAGNÓSTICO

Ilustración 5. Proceso de diagnóstico



DIAGNÓSTICO POR CARRERA O ESPECIALIDAD FORMATIVA:

Corresponde realizar un previo diagnóstico por carrera o especialidad formativa de necesidades de acuerdo a las áreas de: Gestión Institucional, Técnico Pedagógica, Infraestructura y Equipamiento, y Vinculación Laboral. Para dicha acción se usará la siguiente matriz:

Cuadro 2. Matriz de necesidades por carrera y área

Carreras (ejemplos)	Diagnóstico de necesidades por área			
	Gestión Institucional	Técnico Pedagógica	Infraestructura y Equipamiento	Vinculación Laboral
Gastronomía	Ningún convenio con el entorno.	Cap. docente específica en nuevas tecnologías de enseñanza digital		
Construcción Civil				
Mecánica Industrial				
Tejido Industrial				
Agropecuaria				

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL: Para este proceso, puede ser útil la matriz de FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Ilustración 6. Diagnóstico de estado de situación



- ▶ El análisis del FODA ofrece la posibilidad, ante todo, de identificar los problemas y su necesidad de mejora.
- ▶ La detección de causas se realiza para cada problema identificado. Al mismo tiempo, este análisis puede extenderse en el tiempo, por lo que se recomienda, en lo posible, ser concretos en el análisis.

- ▶ Esta actividad se realiza por cada área (4 áreas) del Plan de Mejora y todas las carreras o especialidades formativas.
- ▶ Una vez terminada esta actividad, se pone en consideración en plenaria por cada carrera, para compartir con todas/os las/os participantes; asimismo, se espera observaciones o aportes para cada carrera.
- ▶ Finalmente, se construye la matriz resumen.

DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO SOCIOPRODUCTIVO: Del mismo modo que se ha analizado por carrera a través de la herramienta de la matriz del FODA, es necesario analizar el contexto Socioproductivo (empresas, asociaciones de productores, potencialidades productivas del territorio, etc.), de tal modo que, tanto el ITT como el CEA puedan trabajar coordinadamente.

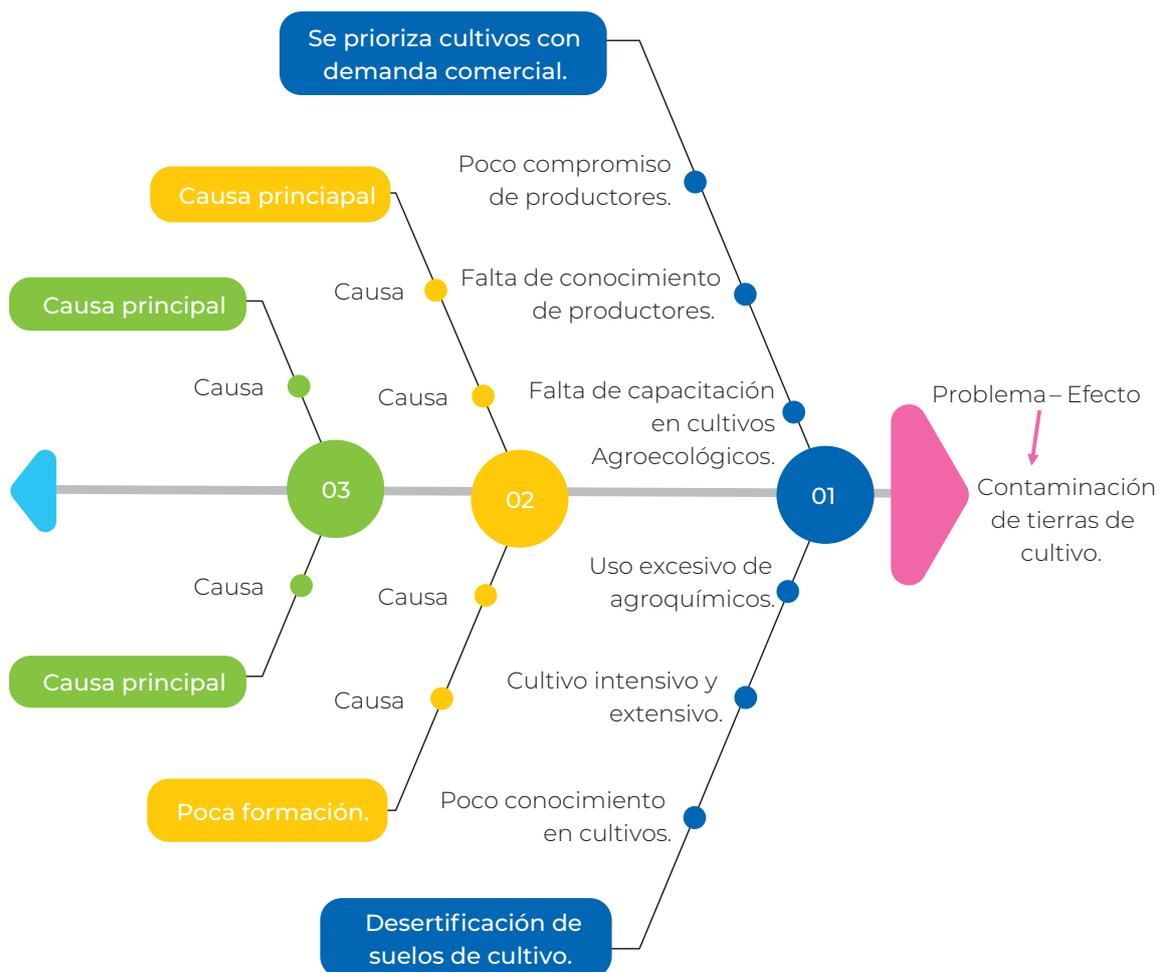
- ▶ Al tener presentes invitados del contexto Socioproductivo, es necesario trabajar paralelamente en otras mesas de trabajo al igual que las carreras o especialidades formativas. De tal modo que se pueda tener información para los ITT y CEA en la reunión plenaria.
- ▶ Del mismo modo, puede ser útil analizar el contexto Socioproductivo a través del FODA; para ello, con la misma dinámica y, sobre todo, con la participación de las y los actores estratégicos de la zona.

Ilustración 7. Diagnóstico del estado de situación del Contexto Socioproductivo



- Este análisis llevará a detectar las causas más importantes de los problemas que aquejan al contexto Socioproductivo de la comunidad o de la región. Para dicha actividad puede ser útil utilizar el siguiente diagrama de detección de causas:

Ilustración 8. Diagrama para detección de causas al problema en el Contexto Socioproductivo



- El análisis de causas de los problemas, representa la oportunidad de coordinar esfuerzos de los ITT y CEA para ser parte protagonista en la formación y capacitación a través de los cursos cortos a población del contexto Socioproductivo o integrar nuevos contenidos en su currículo formativo. Cualquiera que fuera posterior acción, lo cierto es que conocer a fondo el contexto Socioproductivo de la comunidad o de la región fortalece lazos de interacción.

Paso 3: ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Ilustración 9. Proceso de elaboración del Plan de Mejora



PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS, SELECCIÓN DE ACCIONES Y FORMULACIÓN DE RESULTADOS:

La elaboración del Plan de Mejora implica plantear objetivos claros y precisos, considerando ya de antemano los resultados que se pretende lograr en función de los problemas identificados. Algunas características que deben cumplir estos objetivos son:

Cuadro 3. Condiciones que debe cumplir la formulación de objetivos

Tener en cuenta que deben:	Características que deben cumplir:
Expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr.	Ser realistas: posibilidad de cumplimiento.
Ser concretos.	Acotados: en tiempo y grado de cumplimiento.
Estar redactados con claridad.	Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas, sin apartarse del enfoque inicial.
	Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir.
	Obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

- ▶ Estas tres actividades (planteamiento de objetivos, elección de acciones y formulación de resultados) merece un trabajo de equipo, de análisis participativo, se puede trabajar por carreras o especialidades formativas en mesas de trabajo; para ello, es necesario considerar los problemas identificados por área y carrera.
- ▶ Asimismo, para cada objetivo planteado, es necesario seleccionar acciones concretas y pertinentes (pueden ser 2, 3, o más acciones) que ayuden a cumplir el objetivo.
- ▶ Una vez seleccionadas las acciones, se pasa a formular los resultados en función de cada acción, de tal modo que se pueda cumplir el objetivo.
- ▶ Para todas estas actividades se utiliza la herramienta de matriz resumen.

Cuadro 4. Matriz resumen: Paso 3

CARRERA:	
Área de mejora:	Gestión institucional
Descripción del problema:	Ningún convenio con el entorno.
Principales causas que provocan el problema	a) Falta de capacitación en incidencia social y política. b) Poco compromiso de los directivos. c) Apatía en el personal administrativo y docente.

Objetivos a lograr:	1. Buscar acercamientos, coordinación y firma de convenios con autoridades locales, departamentales y nacionales, organizaciones de productores, empresas, instituciones públicas y privadas, y organizaciones internacionales, durante el primer y segundo trimestre de 2022.
Acciones de mejora:	Promover acciones de motivación y compromiso en el personal administrativo y docente. Capacitar a todo el personal de la institución en incidencia social y política. Identificar estratégicamente autoridades locales, departamentales y nacionales; organizaciones de productores, empresas, instituciones públicas y privadas y organizaciones internacionales que puedan apoyar y fortalecer al centro educativo.
Resultados:	Personal administrativo y docente motivado y comprometido con la institución educativa. Institución capacitada en incidencia social y política para lograr convenios interinstitucionales. 6 convenios logrados por área para favorecer 6 carreras en el primer trimestre.

ELABORAR EL PLAN DE ACCIÓN: Este paso es muy importante, porque se logra construir una matriz del Plan de Acción (basado ya en la experiencia y práctica en los ITT y CEA) por carrera o especialidad formativa, la cual representa un panorama general de todo el trabajo realizado hasta el momento.

- ▶ Basados en el matriz resumen, el o la moderador/a pide consolidar todo el trabajo en la matriz de Plan de Acción que corresponde al ITT o CEA en su conjunto. (Ver la Tabla 3, de Plan de Acción)
- ▶ Dado que los ITT y CEA en su mayoría ofertan carreras semestralizadas, también el tiempo o plazo de ejecución del Plan de Acción será por semestre, lo que dura la gestión académica de cada carrera en su mayoría de los ITT y CEA.
- ▶ Asimismo, la matriz resumen que se ha ido construyendo en cada paso servirá como insumo para poder construir la matriz de Plan de Acción.
- ▶ Es importante tener una mirada temporal a fin de que las acciones estratégicas y los resultados esperados sean lo más óptimos posibles a partir del seguimiento o monitoreo continuo y evaluación final de satisfacciones.

Tabla 1. Plan de Acción

Área: Gestión institucional															
Línea de trabajo	Acciones	Resultados esperados	Plaza de Ejecución						Recursos financieros	Responsables	Monitoreo*	Evaluación			
			1er Año		2do Año		3er Año								
			1S	2S	1S	2S	1S	2S							
<p>Buscar acercamientos, coordinación y firma de convenios con autoridades locales, departamentales y nacionales, organizaciones de productores, empresas instituciones públicas privadas y organizaciones internacionales, durante el primer y segundo trimestre de 2022</p> <p>Capacitar a todo el personal de la institución en incidencia social y política</p> <p>Identificar estratégicamente autoridades locales, departamentales y nacionales organizaciones de productores, empresas, instituciones públicas – privadas organizaciones internacionales, que puedan apoyar y fortalecer al ITT</p>	<p>Promover acciones de motivación y compromiso en el personal administrativo y docente</p>	<p>Personal administrativo y docente motivado y comprometido con el ITT</p>								500 Bs.	Equipo Rector	Reunión de 15 mensual o trimestral y por carrera	Semestral Anual		
										1000 Bs.	Equipo Rector	Reunión de 15 mensual o trimestral y por carrera	Semestral Anual		
										500 Bs.	Equipo Rector Equipo Personal Adl. Equipo personal	Reunión de 15 mensual o trimestral y por carrera	Semestral Anual		

(*) Una forma de gestión institucional óptima de los ITT y CEA (monitoreo-seguimiento) consiste en utilizar la técnica de Scrum (ver Tabla 4 de Matriz de Seguimiento: Scrum mensual)

Paso 4: IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Ilustración 10. Realización de acciones para lograr resultados esperados



Procedimiento



Este paso consiste en la puesta en marcha o ejecución de todas las acciones planificadas en la Matriz del Plan de Acción (ver Tabla 3), la cual muestra el conjunto de acciones que supone la realización en función del tiempo adecuado, recursos, resultados esperados y el responsable o responsables; las mismas que tienen una orientación a la consecución de los objetivos establecidos (línea de trabajo).

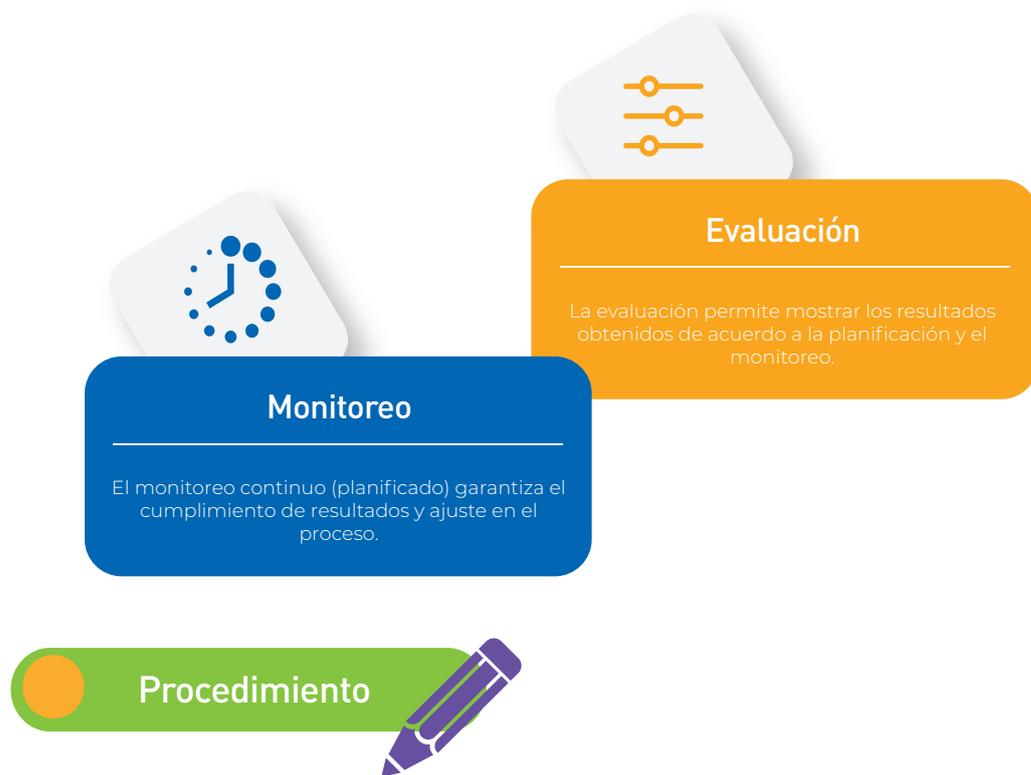
- El responsable debe lograr cumplir la acción planteada en función del plazo o tiempo de ejecución acordado; para ello es necesario guiarse por algunas preguntas claves para no perder el rumbo de la implementación del Plan de Mejora:

¿Qué hay que hacer?
¿Para qué queremos lograrlo?
¿Qué debe obtenerse?

- ▶ Si se tienen en cuenta estas tres preguntas a la hora implementar cada acción, el logro de los resultados estará garantizado.
- ▶ La herramienta necesaria para este paso es la Tabla 3: Plan de Acción.
- ▶ Acompañado del paso 4, va también el monitoreo, el cual permite ajustar algunos cambios de las acciones en el proceso de la implementación.

Paso 5: MONITOREO Y EVALUACIÓN AL PLAN DE MEJORA

Ilustración 11. Control al proceso de implementación



MONITOREO AL PLAN DE ACCIÓN:

Este proceso es de vital importancia, porque permite realizar ajustes al plan inicial, por lo que la continuidad de monitoreo a los procesos planificados garantiza resultados óptimos.

- ▶ Para ello se pueden poner en práctica ciertas herramientas que permitirán gestionar mejor la institución, así como la ejecución de acciones/tareas.
- ▶ Se recomienda que las reuniones de monitoreo se lleven a cabo de forma mensual o trimestral. Sin embargo, cada carrera del ITT y CEA toma las decisiones más idóneas para determinar los tiempos en que se hará el monitoreo.
- ▶ Estas reuniones de seguimiento permitirán una mejor organización, mejor actitud de cumplimiento, trabajo en equipo colaborativo, etc., para el logro de los resultados formulados.
- ▶ La siguiente matriz es un modelo para el monitoreo de las acciones programadas. Sin embargo, si los ITT y CEA cuentan con un instrumento de monitoreo propio en uso, pueden seguir haciéndolo.

Tabla 2. Matriz de Monitoreo: mensual o trimestral

Acciones/Tareas	Responsable	Pendiente	En proceso	Terminado
Promover acciones de motivación y compromiso en el persona; administrativo y docente.	Equipo Rector		Reajustar	
Capacitar a todo el personal de la institución en incidencia social y política.	Equipo Rector		Modificar	
Identificar estratégicamente autoridades locales, departamentales y nacionales, organizaciones de productores, empresas, instituciones públicas – privadas y organizaciones internacionales, que puedan apoyar y fortalecer al ITT	Equipo Rector Equipo Personal Ad. Equipo Personal docente		Flexibilizar Modificar estrategias a:	

- ▶ Esta herramienta ayudará al responsable (y al equipo) a optimizar el cumplimiento de las acciones encomendadas; la misma que también ayudará a valorar en el proceso el desarrollo de las acciones, así como pueden ir cambiando por el comportamiento del entorno y, de este modo, proceder a reajustar o cambiar de rumbo.
- ▶ Esta forma de monitoreo también busca que el responsable (y el equipo) esté siempre pendiente de los roles o funciones que le tocó desarrollar.

- ▶ El seguimiento a las acciones y/o tareas del Plan de Acción, permitirá valorar el cumplimiento, sus dificultades, sus ajustes y, finalmente, el resultado obtenido de acuerdo a las acciones y resultados esperados en el Plan de Acción.

EVALUACIÓN AL PLAN DE ACCIÓN: Finalmente, se ha llegado a la última etapa de ejecución según lo planificado. Este paso consiste en la valoración al cumplimiento de los resultados formulados, así como a los objetivos cumplidos en cada área y carrera o especialidad formativa.

2. Estructura para elaborar el Plan de Mejora

PLAN DE MEJORA ITT - CEA

- Antecedentes
- Marco normativo
- Áreas de Plan de mejora
- Fin
- Propósito
- Objetivos del Plan de Mejora
 - ▶ Objetivo general
 - ▶ Objetivos específicos
- Información general del instituto técnico tecnológico

Nombre del Instituto:	Ubicación:
Año de fundación:	Número de autorización de funcionamiento:
Misión:	
Visión:	
Carreras con las que trabaja la institución:	Carreras priorizadas por el proyecto;
Cursos de capacitación vigentes:	Características de la población que atiende:

Monitoreo

Acciones/Tareas	Responsable	Pendiente	En proceso	Terminado

Bibliografía

Brewer, Laura (abril de 2022). "Las 6 habilidades principales que buscan los empleadores hoy". En Staffing América Latina. Recuperado el 16 de octubre de 2022, de <https://staffingamericalatina.com/las-6-habilidades-principales-que-buscan-los-empleadores-hoy>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de Indicadores para resultados. México DF: CONEVAL. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

FTP (2017). Reglamento General de Institutos Técnicos y Tecnológicos, de carácter Fiscal, de Convenio y Privado. La Paz: FTP. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de https://formaciontecnicabolivia.org/sites/default/files/normativa/reglamentos/reglamento_3507872600.pdf

Goldberg, E. (2015). "El Cerebro Ejecutivo: Lóbulos frontales y mente civilizada". Barcelona-España: CRÍTICA, pag. 43,44. Recuperado el 17 de Octubre de 2022.

Manes, F., & Niro, M. (2015). "Usar el Cerebro". Barcelona/España: PAIDÓS. Recuperado el 17 de Octubre de 2022.

Ministerio de Educación. (2022). R.M. 001/2022 Subsistema de Educación Alternativa y Especial. La Paz, Bolivia: MINEDU. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de https://www.minedu.gob.bo/files/documentos-normativos/resoluciones-ministeriales/001-alternativa-especial_2022.pdf

ONU. (05 de Agosto de 2022). Naciones Unidas. Recuperado el 08 de Noviembre de 2022, de <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/las-capacidades-orientadas-al-futuro-pueden-contribuir-equilibrar-el-progreso-individual>

Sutil, M. L. (2013). Neurociencia, empresa y marketing. Madrid, España: ESIC EDITORIAL. Recuperado el 17 de Octubre de 2022.

Universitas Miguel Hernández. (15 de Noviembre de 2010). Planes de Mejora. Universitas, 2-8. Recuperado el 16 de Octubre de 2022, de <https://calidad.umh.es/files/2010/11/PLANES-DE-MEJORA.pdf>

Anexos

Anexo N° 1: Herramientas tecnológicas para programación de reuniones: Play Store

Correo electrónico	Tiny Calendar
WhatsApp	Google Keep
Google Calendar	Todoist
HabitNow	TickTick
Toodledo	TimePage
WeNote	Trello
Awesome Calendar	Do it tomorrow
ACalendar	Task Agenda
DigiCal	SimplyBook.me
Time Tree	Any.do
Dreamie Planner	Multi Notes
Evernote	Memorigi
OneView Calendar	Asana
Planner Pro	Do!

Anexo N° 2: Tips para reuniones efectivas.

ANTES DE LA REUNIÓN				
Objeto	Convocatoria	Asistentes	Tiempos	Logística
<p>Que se hagan solo si son necesarias.</p> <p>Debe tener un fin o pretensión definida a priori.</p> <p>Definir un tema central o varios bien identificados en la convocatoria.</p> <p>Que cada participación definida en la agenda tenga un propósito.</p>	<p>Debe haber un responsable de coordinar y convocar.</p> <p>Que la convocatoria se haga por canales que estamos seguros que se ven.</p> <p>Que quede definida en la convocatoria un orden del día.</p> <p>Convocar a las personas que deben estar.</p> <p>En la convocatoria se determina el lugar: dirección, planta y piso.</p> <p>Que conste en la notificación la hora de inicio y la de fin.</p> <p>Que la notificación tenga acceso los asistentes: carteles, email, mensaje.</p> <p>Adjuntar a la convocatoria los documentos que hay que leer antes.</p> <p>Que sean convocadas con tiempo, evitar las reuniones improvisadas.</p> <p>Considerar la disponibilidad de todos.</p> <p>Que si es continuación de una reunión previa se haga referencia a ese hecho.</p> <p>Que en la convocatoria se deje un espacio para pedidos y preguntas.</p>	<p>No convocar a personas que no tienen nada que ver ni aportar.</p> <p>Confirmar por teléfono la asistencia de participantes clave.</p> <p>Que conste en la convocatoria si se refiere a un grupo de trabajo.</p> <p>Todos deben tener conocimiento del perfil de expositores clave.</p> <p>Identificar los puestos, rol y responsabilidades de los participantes.</p>	<p>Que se sepa lo que va a durar.</p> <p>Que la convocatoria sea a una hora oportuna para la mayoría.</p> <p>Hacerla en horarios laborales, porque reunirse es trabajo.</p> <p>En la convocatoria se debe asignar los tiempos a los temas y expositores.</p> <p>Que se no se realicen en días y lugares imposibles e incompatibles.</p>	<p>Coordinar la logística que se necesitará.</p> <p>Supervisar que esté todo listo antes de que lleguen las personas.</p> <p>Usar herramientas de gestión de agendas, como Cita Outlook.</p> <p>Si hay parking próximo y disponible, se indique su ubicación.</p> <p>Si se puede acceder en transporte público conste en la convocatoria.</p> <p>Que se tenga en consideración facilidad de acceso, horario de atascos, etc.</p> <p>Si los/las convocados/as vienen de fuera se les debe facilitar hospedaje, transporte...</p> <p>Hacer check list de los 4 aspectos más importantes: participantes, agenda de la convocatoria, espacio físico y materiales.</p>

DURANTE LA REUNIÓN				
Tiempos	Logística	Intervenciones	Actitudes	
<p>Agradecer la asistencia.</p> <p>Que se sea puntual; todos/os lleguen a la hora que tienen que llegar.</p> <p>Respetar los tiempos establecidos, de inicio, de fin, de cada tema.</p> <p>Que en los primeros minutos se revise y recuerde la planificación.</p>	<p>Que alguien haga la función de moderador.</p> <p>Debe haber agua, unos caramelos, etc., que cubran necesidades de asistentes.</p> <p>Que, si algo falla, se tenga "plan B", por ejemplo, un ordenador suplementario.</p> <p>Evitar distracciones, como televisiones, música, celulares.</p> <p>Que todo sea comfortable: la sala, las mesas, las sillas, el audio, etc.</p> <p>Que la ubicación física de la sala propicie la participación y el diálogo.</p> <p>Usar tecnologías como videoconferencia para evitar costosos viajes.</p> <p>Que se venga con los temas preparados.</p> <p>No mezclar comidas informales con reuniones formales.</p> <p>Que no haya "corrillos" que hablen en paralelo y conviertan la reunión en un caos.</p> <p>Alguien se debe encargar de poner por escrito lo hablado: acta, resumen...</p> <p>Que las reuniones sean tan cortas como sea posible.</p> <p>Los asistentes tengan papel y bolígrafo para tomar notas.</p> <p>Que se hablen todos los temas planificados, dando su tiempo a cada uno.</p> <p>Organizar las ponencias por orden de los temas.</p> <p>Si se usan presentaciones, sean visuales, esquemáticas, no un "ladrillo" (bloque pesado).</p> <p>Que haya una secuencia lógica: presentación, avance y colofón.</p> <p>Innovar en las dinámicas de equipo: talleres, roleplay.</p> <p>Llegar a conclusiones concretas y se establezca un plan de acción.</p>	<p>Que se ajuste al orden del día previsto.</p> <p>Que quien debe participar y tenga cosas que decir lo haga.</p> <p>Supervisar las presentaciones antes para cerciorarse que todo esté OK.</p> <p>No interrumpir a los otros cuando hablan.</p> <p>Que lo que se dice sea breve y conciso.</p> <p>Hacer incidencia en los temas realmente importantes.</p> <p>Que las presentaciones sean atractivas de seguir.</p> <p>Generar debate enriquecedor.</p> <p>Que haya consenso en la toma de decisiones.</p>	<p>Que cada participante respete su rol y responsabilidad (líder, moderador)</p> <p>Que nadie monopolice la reunión; que se deje espacio para todos.</p> <p>Cuestionar las ideas, sin humillar a las personas.</p> <p>Debe haber cortesía hacia los otros en palabras y gestos.</p> <p>Dejar tiempo para generar ideas, para debatir, para tomar decisiones.</p> <p>Cuidar el uso de la palabra evitando interrupciones.</p> <p>Que las intervenciones busquen algo más que complacer a los jefes.</p> <p>Fomentar la participación evitando los miedos a exponer.</p> <p>Que las diferencias de opinión se resuelvan con respeto.</p> <p>Hacer críticas constructivas.</p> <p>Que las rencillas personales se aparquen, esto es trabajo.</p> <p>Que nadie quiera tener un protagonismo que no le corresponde.</p> <p>Que se perciba como un gasto de tiempo útil.</p>	<p>Emplear herramientas colaborativas de gestión de tareas.</p> <p>Dejar tiempo final de rueda de dudas, comentarios y sugerencias.</p> <p>Que alguien neutral tome notas objetivas de los asuntos tratados.</p> <p>Llegar a conclusiones, se sinteticen y prioricen.</p> <p>Establecer indicadores de seguimiento de los acuerdos.</p> <p>Definir la agenda siguiente antes de acabar la reunión.</p> <p>Agradecer la participación.</p>

DESPUÉS DE LA REUNIÓN	
Logística	Seguimiento
<p>Que los interesados reciban por escrito las conclusiones a las que se llegó.</p> <p>La memoria de la reunión debe llegar máximo en los 2 días siguientes.</p> <p>Hacer partícipes de las conclusiones incluso a los ausentes afectados.</p> <p>Que la siguiente reunión empiece donde cerró la anterior, actas previas.</p>	<p>Que quien haya asumido el rol de monitorear los acuerdos, lo haga.</p> <p>Cumplir la calendarización de los hitos.</p> <p>Delegar tareas con orden (cómo, quién, cuándo, para qué).</p> <p>Evaluar si se lograron los objetivos previstos en la reunión.</p> <p>Que haya recordatorio en caso de incumplimientos y temas pendientes.</p> <p>Redefinir lo que no se logró.</p> <p>Facilitar un espacio informal después de la reunión (ejemplo, catering).</p> <p>Que cada persona a la que se le asignaron funciones las acate.</p> <p>Que la puesta en marcha de las acciones de mejora provoque el efecto deseado.</p> <p>En la siguiente reunión se deben volver a considerar los puntos anteriores.</p>

Anexo N° 3: Agenda de trabajo

Ubicación:	Dirección o lugar de reunión
Fecha:	Fecha
Asistentes:	Nombres
Hora de inicio:	Hora
Hora de finalización:	Hora
Llamada de orden	
Nombre del responsable que convoca a la reunión:	
Lista de asistentes	
Lista de asistentes:	
Aprobación de las actas de la última reunión	
Nombre del secretario que leyó la última acta de reunión.	
Temas por resolver	
a) Tema por resolver o resumen del debate	
b) Tema por resolver o resumen del debate	
c) Tema por resolver o resumen del debate	
Asunto nuevo	
a) Asunto nuevo o resumen del debate	
b) Asunto nuevo o resumen del debate	
c) Asunto nuevo o resumen del debate	
Levantamiento de sesión	
Nombre del responsable que levantó la sesión a las hora: Actas entregadas por: Nombre	
Actas aprobadas por: Nombre	

Anexo N° 4: Matriz de seguimiento

Acciones/Tareas	Responsable	Pendiente	En proceso	Terminado

Anexo N° 5: Matriz de evaluación del Plan de Mejora

	Resumen Narrativo	Medios De Verificación	Comentarios
Fin	Mejora de la Calidad Educativa.		
Propósito			
Resultados			
Actividades			

Anexo N° 6: Matriz de mapeo de identificación de empresas e instituciones por área y carrera.

CARRERAS	ÁREAS			
	Gestión Institucional	Técnico Pedagógico	Infraestructura y Equipamiento	Vinculación Laboral
Electricidad industrial				
Agropecuaria				
Mecánica automotriz				
Mecánica industrial				
Tejido industrial				
Gastronomía				
Transformación de alimentos				
...				



 www.formaciontecnicabolivia.org • www.swisscontact.org

 Formación Técnica Profesional Bolivia


swisscontact



Formación Técnica Profesional