

UNIVERSIDAD DEL TOLIMA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
OFICINA DE AUTOEVALUACIÓN Y ACREDITACIÓN



**GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE
PLANES DE MEJORAMIENTO**

Marzo de 2010

PRESENTACIÓN

La autoevaluación de los programas académicos es sustento fundamental del proceso de mejoramiento continuo toda vez “que permite recopilar, sistematizar, analizar y valorar la información sobre el desarrollo de las acciones”¹. En este sentido, el diseño técnico, la implementación y el monitoreo permanente hacen del **Plan de Mejoramiento** una herramienta valiosa en el propósito de incrementar los niveles de calidad académica.

Bajo esta perspectiva, la presente guía que ha sido estructurada siguiendo la orientación del Departamento Nacional de Planeación sobre indicadores y adaptando, a nuestra realidad particular institucional, los parámetros de la Universidad de Antioquia sobre planes de mejoras, contiene los lineamientos para la elaboración de planes de mejoramiento de programas académicos de la Universidad del Tolima, que han desarrollado el proceso de autoevaluación con fines de acreditación.

El documento, en su parte inicial, presenta el concepto de **Plan de Mejoramiento** y su relación con la planeación institucional. Posteriormente, aborda la orientación metodológica describiendo de manera puntual las etapas constituyentes del plan; identificación de fortalezas, oportunidades y debilidades del Programa Académico, su consecuente clasificación en función de los ejes estratégicos de desarrollo institucional, la determinación de las principales causas de las debilidades y la vulnerabilidad de las fortalezas, la estructuración de las acciones de mejora, el diseño de indicadores, la formalización del plan y las pautas para realizar seguimiento y evaluación.

Es de aclarar, que la **guía para la elaboración de Planes de Mejoramiento** no pretende, por si misma, ser la solución a las falencias detectadas durante el proceso de autoevaluación de Programas Académicos, sino que está dispuesta como herramienta básica al servicio de los Comités de Autoevaluación, Decanos, Directores de Programa y comunidad académica en general, en el proceso de mejoramiento continuo.

¹ Ministerio de Educación Nacional. Guía 11 de autoevaluación para el mejoramiento institucional

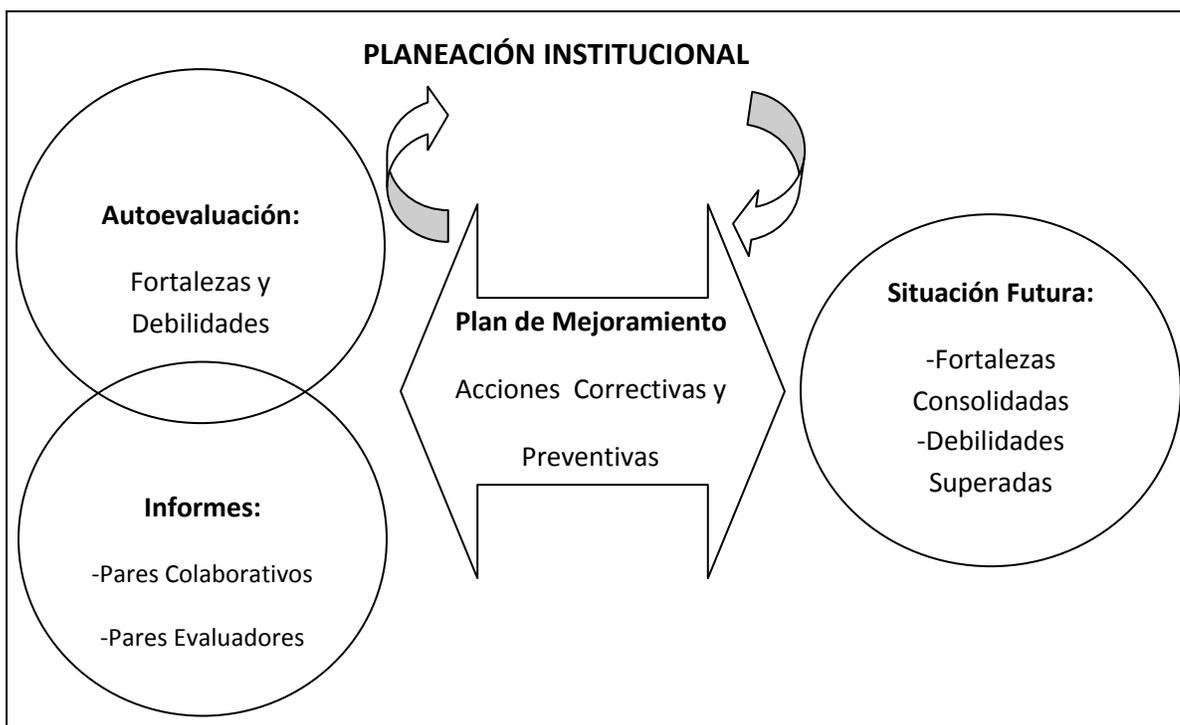
CONCEPTUALIZACIÓN

Se entiende por **Plan de Mejoramiento** el conjunto de acciones preventivas y/o correctivas, articuladas con la planificación institucional, que debe poner en marcha una dirección de programa en un período determinado para consolidar las fortalezas y superar las debilidades diagnosticadas en el proceso de autoevaluación, con el propósito general de incrementar el nivel de calidad en todos los procesos académicos.

Bajo esta perspectiva, un **Plan de Mejoramiento** permite potenciar las fortalezas del proyecto académico, identificar las causales que dieron origen a las debilidades detectadas, proponer acciones de mejora y evaluar su viabilidad, jerarquizar las acciones y definir un sistema de seguimiento. En consecuencia, las acciones propuestas deben integrarse al plan de acción de la Facultad y de la Universidad dependiendo del impacto que puedan generar, el tiempo de ejecución y los recursos necesarios para la implementación.

De acuerdo con lo anterior, la calificación de los factores, las características y los aspectos, generada mediante el proceso de autoevaluación, que permite la identificación de las fortalezas (F) y debilidades (D) debe ser complementada con los informes de los pares colaborativos y evaluadores. En este sentido, las visiones externa e interna se integran para proporcionarles mayor solidez al plan.

Gráfico 1. Plan de Mejoramiento



OBJETIVOS

El **Plan de Mejoramiento** tiene como objetivos generales los siguientes:

- Asegurar la calidad académica del programa.
- Determinar las acciones de mejora que permitan consolidar las fortalezas y superar las debilidades identificadas durante el proceso de autoevaluación.
- Definir un sistema de seguimiento y control de las acciones.
- Integrar el plan de mejoramiento del programa con el plan de acción de la Facultad o del IDEAD y el plan de desarrollo de la Universidad.

METODOLOGÍA

Como resultado del proceso de autoevaluación se obtienen las calificaciones correspondientes a los factores, las características y los aspectos, que permiten identificar las fortalezas (F), las oportunidades (O) y las debilidades (D) del programa académico. Estas fortalezas y debilidades iniciales se complementan con las observaciones expresadas en los informes de los pares colaborativos y los pares evaluativos.

De acuerdo con lo anterior, el **Plan de Mejoramiento** comprende las siguientes acciones:

1. Identificar las fortalezas, oportunidades y debilidades del Programa Académico.
2. Clasificar las fortalezas (F), oportunidades (O) y debilidades (D) en relación con los ejes estratégicos de desarrollo institucional.
3. Detectar las principales causas de las debilidades (D) y de la vulnerabilidad de las fortalezas (F).
4. Proponer las acciones de mejora.
5. Jerarquizar las acciones de mejora.
6. Diseñar los indicadores.
7. Formalizar el **Plan de Mejoramiento**.
8. Llevar a cabo el seguimiento y evaluación del **Plan de Mejoramiento**.

1. Identificar las fortalezas (F), oportunidades (O) y debilidades (D)

La información correspondiente a la calificación asignada a los diferentes factores, características e indicadores durante el proceso de autoevaluación debe ser analizada por el Comité de Autoevaluación del Programa, de tal manera que se identifiquen las fortalezas (F), oportunidades (O) y debilidades (D). En este sentido, los aspectos que

obtengan calificaciones que superen el 76% en la escala valorativa serán considerados fortalezas (F) pues se cumplen en alto grado, mientras que los aspectos con calificaciones inferiores al 60.9% se considerarán debilidades (D) ya que se cumplen insatisfactoriamente o no se cumplen. A su vez, los aspectos con calificaciones entre 61% y 75.9% serán asumidos como oportunidades (O) pues su cumplimiento es aceptable y permiten la implementación de acciones de mejoramiento para convertirlos en fortalezas.

Tabla 1. Clasificación de variables

VARIABLE	CALIFICACIÓN	
Fortaleza (F)	76.0% ≤ 90.9%	Se cumple en alto grado
Oportunidad (O)	61.0% ≤ 75.9%	Se cumple aceptablemente
Debilidad (D)	41.0% ≤ 60.9%	Se cumple insatisfactoriamente
	0.0% ≤ 40.9%	No se cumple plenamente

Fuente: Modelo de autoevaluación de la Universidad del Tolima –MAUT-

Es de aclarar que la identificación de las fortalezas (F), oportunidades (O) y debilidades (D) es insumo del plan preliminar, al cual se incorporarán las observaciones de los pares colaborativos y los pares evaluativos para configurar el plan de mejoramiento.

2. Clasificar las fortalezas (F), oportunidades (O) y debilidades (D) en relación con los ejes estratégicos de desarrollo

Luego de identificadas las fortalezas, oportunidades y debilidades se hace necesario clasificarlas en función de los ejes estratégicos del Plan de Desarrollo de la Universidad, con el propósito de lograr coherencia con las directrices institucionales y articular el desarrollo del programa con el avance de la universidad. En este sentido, el agrupamiento resultante permite asociar las debilidades y las oportunidades identificadas con las fortalezas que puedan servirle como apoyo para su mejoramiento.

Las debilidades y las oportunidades que hacen parte de cada eje estratégico del Plan de Desarrollo se jerarquizan y enumeran de acuerdo con la ponderación de los factores, el

Proyecto Educativo Institucional y las actuales directrices institucionales, entre otras consideraciones, lo cual hace necesario que se realice una breve redacción que justifique el orden establecido.

La tabla siguiente presenta la clasificación de las debilidades y las oportunidades de acuerdo con el eje estratégico del Plan de Desarrollo Institucional. Cada una de ellas se encuentra relacionada con las fortalezas que pueden contribuir con el mejoramiento en su calidad.

Tabla 2. Clasificación de variables

EJE ESTRATÉGICO DE DESARROLLO	DEBILIDADES (D)	FORTALEZAS (F)
Eje 1:	Debilidad (D1)	Fortaleza (F1)
	Debilidad (D2)	Fortaleza (F2)
	Debilidad (D3)	
Eje 2:	Oportunidad (O1)	Fortaleza (F4)
Eje 3:	Debilidad (D4)	Fortaleza (F5)

Fuente: Guía para la elaboración del plan de mejoramiento y mantenimiento Universidad de Antioquia (Adaptación)

3. Detectar las principales causas de las debilidades (D) y de la vulnerabilidad de las fortalezas (F)

El modelo de autoevaluación de programas establecido por el Consejo Nacional de Acreditación –CNA- suministra, a través de los indicadores, información útil sobre las causas que originan las debilidades. Esta información debe ser complementada por el Comité Técnico de Autoevaluación con el producto del análisis resultante de la aplicación de diversas herramientas metodológicas tales como el diagrama de espina (causa - efecto) y el árbol de problemas, entre otros, de tal manera que se logren determinar con precisión las causas que ocasionaron las debilidades, pues la superación de una debilidad se inicia cuando se conocen las causas que la originaron.

De otro lado, el análisis de las causas de la vulnerabilidad de las fortalezas se basa en los obstáculos para su sostenibilidad. De manera similar, como en el caso de las debilidades, el modelo de autoevaluación del Consejo Nacional de Acreditación –CNA- permite considerar elementos decisivos para garantizar el mantenimiento de las fortalezas, al

tiempo que las interacciones entre algunas fortalezas y debilidades revelan otros tantos. Bajo esta perspectiva, es necesario tener en cuenta que las situaciones que hoy permiten al programa disponer de fortalezas no permanecerán inalterables de forma indefinida.

4. Proponer las acciones de mejora

El punto de partida para las acciones de mejora es el informe de autoevaluación, pues éste ha sido elaborado consultando a la comunidad académica a través de encuestas, talleres, grupos focales, entre otros. Por esta razón; la socialización del proceso de autoevaluación así como el informe de los pares colaborativos contribuyen a la identificación de acciones de mejora.

Las acciones de mejora son, por una parte, consecuencia lógica del conocimiento de las oportunidades, las debilidades y sus causas, así como de las fortalezas que pueden contribuir a su cumplimiento y, por otra del análisis sobre la vulnerabilidad de las fortalezas que no logran ser vinculadas a ninguna debilidad.

La propuesta de las acciones de mejora debe ser completa; es decir, se comprende que una acción se desarrolla mediante la realización de las tareas que la componen, una acción sin tareas está incompleta. Concentrados en establecer los paquetes de acciones y tareas en las que se desagregan, es necesario preguntarse por la duración o tiempo de ejecución de las tareas y por los recursos que para ellas se requieren, esta consideración será de utilidad más adelante.

La coherencia entre la identificación de causas, la propuesta de acciones y la desagregación de ellas en tareas para dar lugar a la superación de las debilidades y al mantenimiento de las fortalezas, debe ser claramente visible en la estructura que soporta el **Plan de Mejoramiento**.

Es importante tener en cuenta que este ejercicio se debe hacer con total y plena libertad, las restricciones se tendrán en cuenta más adelante, cuando haya que hacer la jerarquización de las acciones. Si hubiera restricciones durante la selección se estarían limitando de entrada las posibles acciones.

5. Jerarquizar las acciones de mejora

El listado de acciones de mejora generado en la fase anterior corresponde al resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún criterio ordenador. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones propuestas pueden condicionar su ejecución o

indicar su postergación o exclusión del **Plan de Mejoramiento**. Por tanto, es necesario condicionar la jerarquía a la revisión de la viabilidad de las acciones.

Establecer un orden no es tan sencillo como proponer la realización de aquellas acciones asociadas a las debilidades más urgentes, se deben tener en cuenta otros criterios en la decisión. Para establecer esta jerarquía dentro de cada área se recomienda considerar tres criterios:

1. **Grado de dificultad** de la implementación de la acción (alto, medio, bajo, o ninguno). La dificultad en la implementación de una acción de mejora puede ser un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución de la mejora. El grado de dificultad puede depender de aspectos tales como: disponibilidad de recursos, necesidades de personal, infraestructura, normatividad, entre otros. Estos aspectos son inherentes al programa, a la unidad académica y a la Universidad.
2. **Plazo requerido** para su implementación (largo, mediano, corto, inmediato). Es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, por lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de actividades previas o de un mayor tiempo de implementación. El plazo requerido puede estimarse al considerar los tiempos de duración de las tareas que componen la acción.
3. El **impacto previsto** con la acción (bajo, mediano, alto). Se define como impacto el resultado de la acción a implementar, medido a través del grado de mejora conseguido. Al respecto, resulta prudente iniciar considerando la coherencia que guardan las acciones propuestas con el plan de desarrollo y el Proyecto Educativo de la Institución y el programa. Es claro que acciones vinculadas a debilidades importantes tienen un impacto mayor. Es importante también tener en cuenta el grado de cobertura al que afecta la realización de la acción; si ésta afecta a varias debilidades su impacto será mayor y su posición en la jerarquía también deberá serlo.

Para la calificación de estos criterios; es importante que el Comité Técnico de Autoevaluación realice las consultas que sean necesarias a diversas instancias que direccionan y administran recursos, tales como Vicerrectoría Administrativa, Oficina de Desarrollo Institucional, Vicerrectoría Académica, entre otras.

Los tres criterios anteriormente enunciados (grado de dificultad, plazo e impacto) deben ser valorados de 0 a 100 asignando una calificación diferente a cada uno con el propósito de evitar que muchas acciones tengan ponderación igual, y esta sumatoria establecerá la

importancia de la acción en el **Plan de Mejoramiento**. En cualquier caso se debe justificar esta ponderación.

6. Diseñar los indicadores

Un indicador es una medida que busca cuantificar el grado de cumplimiento de una acción de mejora propuesta. Para el diseño de los indicadores se debe tener en cuenta el cumplimiento de las siguientes características:

- **Simplicidad:** El indicador debe ser de fácil elaboración
- **Disponibilidad:** Los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención
- **Validez:** El indicador debe medir con exactitud el grado de avance de la acción de mejoramiento implementada
- **Confiabilidad:** La información utilizada para generar el resultado del indicador debe ser real
- **Replicabilidad:** El indicador debe poder medirse de manera sistemática

Para diseñar un indicador, de acuerdo con las orientaciones del Departamento Nacional de Planeación contenidas en la guía para elaboración de indicadores, se hace necesario establecer **¿Qué es lo que se desea medir?**, teniendo en cuenta si se trata de una política, un programa o un proyecto y **¿Qué aspecto específico de la política, programa o proyecto se quiere evaluar?** es decir; se trata de lo relacionado con la formulación (objetivos, estrategias, planes de acción), insumos (recursos financieros, físicos, talento humano), gestión (desarrollo de las intervenciones de una política, programa o proyecto que transforman los insumos en productos), productos (servicios como resultado de las acciones desarrolladas), resultados de corto plazo (efectos inmediatos) o impactos de largo plazo.

La tabla número 3 resume los aspectos anteriormente señalados.

Tabla 3. Categorías de indicadores según aspectos evaluables

¿Qué aspecto específico de la política, programa o proyecto se quiere evaluar?	Indicador Recomendado	Definición del Indicador Recomendado
Planes de acción, objetivos, estrategias	Indicadores de Formulación	Miden el diseño o formulación de una política, programa o proyecto
Recursos financieros, físicos, talento humano	Indicadores de Insumo	Miden los recursos necesarios (financieros, humanos y físicos) para implementar una política, programa o proyecto
Desarrollo de las intervenciones	Indicadores de Actividad-Gestión	Miden los procesos, acciones y operaciones adelantados dentro de la etapa de implementación de una política, programa o proyecto. Aportan los elementos en los cuales pueden analizarse la eficiencia, eficacia, oportunidad, ejecución presupuestal, entre otros, del Programa Académico
Servicios y bienes	Indicadores de Producto	Miden los bienes o servicios directamente provistos por una política, programa o proyecto, a partir de la transformación de sus insumos
Efectos inmediatos	Indicadores de Resultado	Miden los resultados a corto plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto
Efectos a largo plazo	Indicadores de Impacto	Miden los efectos a mediano o largo plazo generados por los productos de una política, programa o proyecto, sobre la población directamente afectada, y/o la efectividad del desarrollo del proyecto, en términos de logro de objetivos académicos, sociales, políticos, y culturales, entre otros, definidos en las programas, políticas de los planes de desarrollo

Fuente: Departamento Nacional de Planeación. Guía para elaboración de indicadores. Pág. 7 (Adaptación Oficina de Autoevaluación y Acreditación U. T.)

Una vez definido **que se desea medir**, se debe elaborar el indicador estableciendo las variables que lo conforman y la relación entre ellas a través de una relación numérica, de tal manera que se genere la información que se necesita. Es importante señalar que el registro adecuado de la información de un indicador es esencial para su actualización así como para la consolidación de la memoria del programa académico.

7. Formalizar el Plan de Mejoramiento

La esquematización del plan de mejoramiento permite comprender de manera global las variables que lo constituyen y de manera similar realizar el seguimiento detallado al desarrollo del mismo. La jerarquización de las acciones implicará especificar tareas y asignar responsables, lo que obligará a realizar gestiones para desarrollarlas de manera que se asegure el logro de los objetivos propuestos y por consiguiente la mejora de la calidad del programa académico.

Para estructurar el plan de mejoramiento, se hace necesario:

1. Definir el eje estratégico de acuerdo con el Plan de Desarrollo de la universidad.
2. Identificar las tareas necesarias y su posible secuencia para cumplir las acciones planteadas.
3. Determinar el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las tareas a desarrollar (¿El director del programa, el jefe de departamento, el director de unidad académica, el decano?).
4. Identificar el talento humano y los recursos necesarios para ejecutar las tareas.
5. Definir la fecha de inicio y culminación de cada acción.
6. Establecer los costos necesarios para la realización de las tareas.
7. Definir las fuentes de financiación y expresar el porcentaje de contribución de cada una.
8. Identificar los indicadores de seguimiento. (Productos tangibles de las tareas que muestran cómo una acción es implementada y cómo se avanza en la superación de una debilidad).
9. Identificar el responsable del seguimiento

Dado que algunas acciones requieren recursos para ponerlas en marcha es necesario evaluar sus costos, generar los proyectos específicos para acceder a esos recursos y determinar los responsables de realizar el control y seguimiento de la ejecución.

El carácter formal del **Plan de Mejoramiento** favorecerá su éxito. Para lograr resultados positivos, es indispensable socializarlo ante profesores, estudiantes, directivos y funcionarios. Además es deseable lograr el compromiso de estos estamentos con la revisión, gestión, ejecución y auditoría del plan.

Con el informe de la visita de Pares Académicos del Consejo Nacional de Acreditación – CNA- es posible ajustar las acciones del plan de mejoramiento y obtener el plan de acción definitivo.

Tabla 4. Formato del Plan de Mejoramiento

VICERRECTORÍA ACADÉMICA										
PLAN DE MEJORAMIENTO										
FACULTAD:										
PROGRAMA ACADÉMICO:										
Eje Estratégico	Acción de Mejora	Tarea	Responsable de tarea	Tiempo		Recursos necesarios	Costo	Fuente de Financiamiento	Indicador	Responsable seguimiento
				Inicio	Final					
	1	a b c n								
	2	a b c n								

Fuente: Guía para la elaboración del plan de mejoramiento y mantenimiento Universidad de Antioquia (Adaptación)

8. Llevar a cabo el seguimiento y evaluación del Plan de Mejoramiento

Es importante asignar el responsable del seguimiento, control y evaluación del **Plan de Mejoramiento**. La autorregulación del programa debe ser el resultado de los avances y logros en el cumplimiento de cada tarea, revisados periódicamente y plasmados en un balance o informe de gestión.

En el caso de los planes de acción de los programas autoevaluados, se pueden distinguir tres tipos de acciones de mejoramiento:

- a. Aquellas que pueden ser emprendidas directamente por las dependencias a corto plazo y que no requieren costos adicionales ni modificaciones normativas; en este caso el seguimiento lo puede hacer el mismo Comité de Autoevaluación con la ayuda eventual de algún software adecuado.
- b. Las que exigen algún cambio normativo, que pueden requerir un mediano plazo y la elaboración de proyectos de Acuerdo o Resolución para ser discutidos en la instancia pertinente (Consejo de Facultad, Consejo Directivo, Consejo Académico o Consejo Superior).
- c. Aquellas que requieren la elaboración de un proyecto a ser presentado para conseguir partidas del presupuesto central para ponerse en marcha, y que se presentan como proyectos de inversión a alguno de los fondos de la universidad para su estudio de factibilidad, requieren un seguimiento, por ejemplo; por parte de la Oficina de Desarrollo Institucional –ODI-, de la Vicerrectoría Académica o del Consejo de la Facultad donde se adscribe el Programa Académico. Estas propuestas deberán ser incluidas en los planes de acción institucional.

Estos tres tipos de acciones requieren definir indicadores de cumplimiento que ayuden a efectuar un monitoreo ágil sobre el avance del plan. La Coordinación de Autoevaluación y Acreditación debe solicitar informes periódicos sobre el avance en la ejecución del plan, el cual debe darse a conocer a la comunidad universitaria, de esta forma se garantiza una revisión permanente del cumplimiento de las diversas tareas y se evita que los programas sólo retomen el plan de acción en el momento en el cual les sea requerido por la unidad académica, la institución o entidades externas, o para conseguir recursos.