

Autoevaluación Institucional con fines de Acreditación

Guía para la elaboración del Plan de Mejoramiento



Por una cultura de la vida, su calidad y su sentido

Contenido

1. Introducción	4
2. Objetivo de la guía	4
3. Aspectos a considerar	4
3.1 Autoevaluación.....	5
3.2 Plan de mejoramiento	5
3.3 Plan de Desarrollo	6
4. Formulación del plan de mejoramiento	7
4.1 ¿En qué consiste un plan de mejoramiento?.....	7
4.2 Metodología para elaborar el plan de mejoramiento	7
4.2.1 Primera Fase: Análisis de las Oportunidades de Consolidación y Mejoramiento detectadas.....	7
4.2.1.1 Formato 1. Oportunidades de Consolidación y Mejoramiento	8
4.2.2 Segunda Fase: Elaboración del Plan de Mejoramiento	9
4.2.2.1 Formato 2. Plan de Mejoramiento.....	10

1. Introducción

La Universidad asume desde el enunciado de su Misión, un compromiso ineludible con el desarrollo de una cultura de la vida, de su calidad y su sentido, lo que constituye un marco orientador y regulador de todos y cada uno de los propósitos, decisiones y acciones de carácter normativo, académico, administrativo y evaluativo en la Institución.

La Universidad El Bosque trabaja en la búsqueda de la excelencia para satisfacer adecuadamente las necesidades de sus grupos de interés; por tanto, promueve en su talento humano la cultura de la planeación y de la calidad, a través de la autoevaluación, la autorregulación y el autocontrol, como herramientas fundamentales que sirven para realizar diagnóstico, generar acciones de mejoramiento, concertar y conciliar entre actores, y permitir la toma de decisiones en la búsqueda de los más altos estándares en las actividades derivadas de su Misión y de la Orientación Estratégica Institucional.

Es así como el Plan de Desarrollo Institucional (PDI), contempla en su eje 1 el Desarrollo Estratégico y de Calidad. Este eje responde a la necesidad de definir los programas que deberán llevar a la Universidad de sus ejercicios Institucionales de autoevaluación y planeación a la consolidación de un sistema de calidad y planeación.

Con la elaboración y puesta en marcha de la Política de Calidad y Planeación, se desarrolla el modelo de gestión institucional que la Universidad ha definido, el cual es el conjunto de actividades interrelacionadas, que sirve como marco de referencia para definir qué quiere lograr (Planear), determinar cómo hacerlo (Ejecutar), medir si se está logrando (Controlar y Analizar) y adquirir la capacidad de cambio estableciendo **oportunidades de aseguramiento y/o mejoramiento (Retroalimentar)**. De esta manera, se logra un alto impacto en los resultados, en el cumplimiento de los objetivos y el **fortalecimiento de la cultura de mejoramiento auto-evaluativa y de mejoramiento continuo**.

Con la política se permea cada una de las instancias de la institución, desde la perspectiva del aseguramiento y la promoción y mejora de la misma, se consolida la cultura de la calidad y se articulan los planes de mejora entre sí y ellos con los Planes de Desarrollo tanto el Institucional como el de los mismos Programas.

Una de las razones que justifica la necesidad de elaborar un plan de mejoramiento se relaciona con “lo que no se planifica pierde posibilidades de logro”.

2. Objetivo de la guía

Establecer una metodología para que, de manera objetiva y eficaz, pueda formularse el Plan de Mejoramiento Institucional y así mismo definir el sistema de seguimiento, monitoreo, control y evaluación a dicho plan.

3. Aspectos a considerar

A continuación, se presentan los aspectos a considerar, al momento de formular el Plan de Mejoramiento producto de un proceso de autoevaluación en la Institución.

3.1 Autoevaluación

Es un proceso de revisión, que desarrolla la comunidad universitaria acerca de la calidad de los factores propios, siguiendo el Modelo de Autoevaluación definido por la Institución y articulado con los lineamientos dados por el Consejo Nacional de acreditación - CNA. Dicho modelo, considera características de calidad agrupadas en factores relevantes para la evaluación académica y administrativa, trabajo que se realiza de acuerdo a las indicaciones de la Guía de Autoevaluación del CNA y que concluye con la formulación del concepto global de calidad de la institución, en función a las oportunidades de consolidación y de mejora detectadas.

La autoevaluación permite a la Institución obtener un diagnóstico de la situación actual de su gestión, entregándoles un listado de oportunidades de consolidación y mejoramiento, lo mismo que la identificación de las oportunidades de innovación y adaptación, acompañados de un plan de mejoramiento que propende por la búsqueda de soluciones.

3.2 Plan de mejoramiento

Dentro de los propósitos de la autoevaluación están: proveer un diagnóstico de la realidad de la institución e iniciar un proceso de implementación de acciones tendientes a mejorar la calidad, plasmadas en objetivos claros y alcanzables.

Es por esta razón que la autoevaluación se entiende como un *Sistema de Mejoramiento Continuo de Calidad*, pues no implica acciones aisladas, sino la producción de un círculo virtuoso que se inicia con la reflexión interna de académicos, directivos, estudiantes, egresados, administrativos y empleadores para avanzar en acciones de mejora.

Este ejercicio reflexivo se plasma en el modelo de análisis de factores tanto internos como externos denominado CIMA, el cual creo e implementó la Universidad y que permite identificar cuatro aspectos específicos:

- Oportunidades de Consolidación
- Oportunidades de Innovación
- Oportunidades de Mejoramiento
- Oportunidades de Adaptación Activa

Modelo CIMA



Modelo DOFA



CIMA
Modelo U El Bosque

Este modelo se desarrolló como una adaptación de la matriz de análisis estratégico DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), muy utilizada en la gestión estratégica moderna y en los procesos de autoevaluación.

El plan de mejoramiento es el instrumento que recoge y articula las oportunidades de consolidación y mejoramiento en acciones prioritarias que la Universidad emprenderá para mejorar aquellas características que tendrán mayor impacto en los resultados y logros de los objetivos del Proyecto Educativo Institucional y del Plan de Desarrollo Institucional.

Cada elemento encontrado y seleccionado como prioritario, o la articulación de algunos de ellos, demandará una serie de acciones precisas y específicas, que escalonadas en el tiempo, estarán orientadas a mejorar las condiciones de calidad de la Institución. Cada acción o conjunto de acciones debe tener asignado claramente: objetivos, acciones, metas, cronograma, responsables, indicadores, recursos, y un medio de verificación; así como un sistema de monitoreo y control que garanticen su análisis de avance en el tiempo.

Los resultados de los procesos evaluativos, se incorporan a los planes de mejoramiento y luego a los planes de desarrollo lo que facilita la introducción de los cambios que permitan a la Universidad dar respuesta con calidad, a las demandas de la sociedad. El Plan de Mejoramiento, debe incorporar todos aquellos programas, proyectos y actividades que la Institución ejecutará o se encuentra ejecutando en el año respectivo de su formulación.

En este sentido, el Plan de Mejoramiento, debe estar articulado e incorporado al Plan de Desarrollo Institucional, así como a todos aquellos proyectos relacionados con la implementación de las políticas institucionales.

Con el Plan, se facilita la cultura de la calidad y la autorregulación. En la medida en que la institución va logrando las acciones de mejora propuestas en determinadas características, o en el conjunto de ellas, puede continuar avanzando en el mejoramiento, de tal forma de incorporar a la práctica habitual de la institución acciones específicas de seguimiento y evaluación permanente.

Este Plan de Mejoramiento, tendrá un horizonte a mediano o largo plazo, se debe estimar un tiempo suficiente para dar cuenta de los resultados y logros en las mejoras priorizadas. Durante este tiempo se realizará un monitoreo trimestral, a través de indicadores, que van dando cuenta de los avances alcanzados respecto de los objetivos específicos definidos, para detectar a tiempo los efectos que tendrán las actividades desplegadas en el Plan de Mejoramiento.

3.3 Plan de Desarrollo

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2011 - 2016, contiene 5 ejes estratégicos, el primero de ellos contempla el Desarrollo Estratégico y de Calidad. Este eje responde a la necesidad de definir los programas que deberán llevar a la Universidad de sus ejercicios Institucionales de autoevaluación y planeación a la consolidación de un sistema de calidad y planeación.

Con respecto al tema de Planeación y Calidad, se resaltan tres programas:

- Implementación del Sistema de Planeación, define los mecanismos para la implementación, seguimiento y ajustes al PDI y su articulación con las diferentes unidades institucionales. De esta manera, se encargará de medir el desempeño Institucional y establecer medidas correctivas y de ajuste requeridas y aceptadas.

- Implementación del Sistema de la Calidad, responde a la necesidad de desarrollar proyectos que permitan establecer y formalizar un Sistema de Gestión de la Calidad de la Universidad que facilite la respuesta a los retos actuales de la Educación Superior en Colombia y en el mundo. Es por esto que la directriz de El Claustro es la de adelantar las tareas necesarias para consolidar la Cultura de la Calidad en la Institución y los procesos auto-evaluativos que, como procesos permanentes, colaborativos y articulados al quehacer cotidiano, traigan como resultado nuevos reconocimientos de calidad a nivel nacional e internacional.

4. Formulación del plan de mejoramiento

4.1 ¿En qué consiste un plan de mejoramiento?

El plan consiste en la descripción de una secuencia de pasos orientados a superar, en lo posible, las oportunidades de consolidación y de mejoramiento encontradas en el proceso de autoevaluación institucional, insumo importante para continuar luego con el proceso de planeación y elaboración del Plan de Desarrollo Institucional.

Con la elaboración del Plan de Mejoramiento se da respuesta a las necesidades, problemas y vacíos identificados durante el proceso de autoevaluación, de manera organizada, integral y planificada.

El Plan de Mejoramiento tiene como base los resultados de la autoevaluación realizada. Su objetivo es orientar las acciones requeridas para superar las debilidades determinadas y sus causas, sin alterar las fortalezas de la institución. Es decir, el plan de mejoramiento es un medio conceptual y una guía para actuar según lo que se requiere, con el fin de modificar el estado actual, por uno futuro de mejor calidad, manteniendo las fortalezas.

Así, el *plan de mejoramiento* debe considerar y describir claramente las causas de la oportunidad de mejora y plantear la (s) acción (es) que va (n) a permitir superarlas.

El *plan de mejoramiento* guía la ejecución y permite un adecuado seguimiento y control, pero es preciso que se elabore con objetividad, o sea, que se propongan las acciones por alcanzar, en términos de costos, calendarización, recursos y viabilidad.

4.2 Metodología para elaborar el plan de mejoramiento

4.2.1 Primera Fase: Análisis de las Oportunidades de Consolidación y Mejoramiento detectadas

La Institución implementó su propio modelo de análisis de factores tanto internos como externos denominado *CIMA* el cual permite identificar cuatro aspectos específicos:

- Oportunidades de Consolidación
- Oportunidades de Innovación
- Oportunidades de Mejoramiento
- Oportunidades de Adaptación Activa

Los diferentes aspectos son, en primera instancia, denominados oportunidades. Situaciones o realidades sobre las cuales de manera individual, en grupos o como Institución deciden tomar o no acción. Su denominación como OPORTUNIDAD busca invitar a la acción y trabajo colaborativo. La Universidad obtiene beneficios al CONSOLIDAR aquellos aspectos internos en los cuales es fuerte (FORTALEZAS). Se pretende que la denominación de las Fortalezas como Oportunidades de Consolidación recuerden la importancia de asegurar y consolidar aquello en lo que hoy somos fuertes, conscientes de que en un entorno general con dinámicas de cambio tan fuertes y rápidas ninguna fortaleza se encuentra asegurada en el tiempo.

Así mismo la Universidad impulsa su desarrollo aprovechando las OPORTUNIDADES externas mediante propuestas y procesos de INNOVACION que satisfacen a todos sus usuarios. De otra parte se propone resaltar las principales Oportunidades de MEJORAMIENTO que nos permitan superar las DEBILIDADES internas, invitando no a defender o no la existencia de dicha debilidad o a encontrar a quien o quienes se atribuye; más allá, a invitar a todos aquellos responsables en aportar en las acciones requeridas para abordar dichas oportunidades de mejora. De igual manera el modelo busca presentar las AMENAZAS del entorno, como situaciones reales que si bien, por supuesto, pueden amenazar la situación de la Institución, se constituyen en Oportunidades de ADAPTACIÓN activa en el quehacer cotidiano de manera que se mitigue este riesgo. De esta forma:

Oportunidades de Consolidación y Oportunidades de Mejoramiento, corresponde a las actividades internas desarrolladas en la Universidad relacionadas con los procesos de Dirección, Docencia, Investigación y Servicio y todos aquellos procesos de apoyo que permiten el adecuado funcionamiento de la institución.

Oportunidades de Innovación y Oportunidades de Adaptación Activa, corresponde a todas las tendencias académicas, económicas, sociales, políticas y tecnológicas del entorno que la institución puede aprovechar generando procesos de innovación y logrando procesos ágiles de adaptación a todos estos cambios de entorno.

Una característica muy importante de este modelo de análisis, es que propone que los aspectos se vean de manera positiva, situación que de ninguna manera busca “ocultar” debilidades, por el contrario pretende invitar a la acción mediante el análisis y mejoramiento de los recursos, procesos.

Para este trabajo se recomienda:

- Analizar las causas de cada oportunidad de mejora señalada en las características.
- Registrar las posibles acciones que permitirían corregir o eliminar las causas que provocan la situación actual.

Lo anterior debe diligenciarse en el siguiente formato:

4.2.1.1 Formato 1. Oportunidades de Consolidación y Mejoramiento

Factor: (correspondiente al Modelo CNA)				
Características (correspondientes al Modelo CNA)	Oportunidades de consolidación	Acciones a emprender	Oportunidades de mejoramiento	Acciones a emprender

4.2.2 Segunda Fase: Elaboración del Plan de Mejoramiento

Componentes del Plan de Mejoramiento

Oportunidad de Consolidación y de Mejoramiento: Debe expresarse con claridad y sencillez en qué consiste. Por ejemplo: “La Institución considera que existe una oportunidad de mejora en el seguimiento a egresados”.

Eje del Plan de Desarrollo Institucional: Relacionar la oportunidad de consolidación y mejora definida en la fase anterior con el eje del Plan de Desarrollo Institucional que corresponda.

Características Asociadas: Relacionar el nombre de las características del Modelo del Consejo Nacional de Acreditación que correspondan con el tema que se va a desarrollar.

Objetivo: Representa el estado que se pretende alcanzar (o que se alcanzaría) al superar las debilidades actuales. Por ejemplo: la oportunidad de mejora “seguimiento a los egresados” puede acompañarse del objetivo: “Contar con un sistema de seguimiento a los egresados de tal forma que permita su ubicación y se identifique su situación actual”.

Acciones: Son las *actividades* y *tareas* que permitirán reducir la brecha entre la situación actual y la situación deseada.

En el Plan se incluyen las acciones que en la primera etapa fueron catalogadas como factibles de lograr. La actividad que tiene un nivel mayor de complejidad, es preciso subdividirla en acciones más sencillas, denominadas tareas.

Ejemplos de acciones: “Elaborar una base de datos para el seguimiento de los egresados” y “Promocionar y divulgar a nivel nacional, la inscripción de los egresados en el sistema implementado”.

Para cada actividad propuesta, se necesita realizar un conjunto de tareas programadas, que serán ejecutadas por los responsables asignados.

Metas: Cada acción debe establecer una frontera ideal, que corresponde al momento en que la oportunidad de mejora es superada. Por tanto, la meta se debe plantear en términos cuantitativos de lo que se espera realizar, en un tiempo determinado, para esa actividad, con el fin de cumplir con el objetivo trazado.

Indicadores: Son muestras observables del avance 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 de mejoramiento, en el sistema de monitoreo y seguimiento el punto de referencia principal serán los indicadores.

Para hacer seguimiento del Plan de Mejoramiento, el equipo de trabajo y las directivas Institucionales, deben diseñar indicadores, es decir, *unidades de medida que expresen el cambio pretendido en un tiempo determinado*, y sobre la base de acciones concretas a desarrollar. Los indicadores pueden ser definidos para dar cuenta tanto del avance de las acciones emprendidas, o del resultado final de éstas.

No es oportuno registrar 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 avance.

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

- “Número de formularios de captura de información diligenciados por parte de los egresados”
- “Número de registros digitados en la base de datos”
- “Número de contactos a nivel nacional de los egresados”

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, etc. La fuente puede ser un documento, un archivo electrónico, una lista, un cuestionario aplicado, una entrevista a un grupo de personas, etc.

Cronograma: Cada acción planteada en el Plan de Mejoramiento debe establecer un intervalo de tiempo determinado para su realización, por tanto, es necesario definir cuándo comienza y cuándo termina la actividad. En el sistema de monitoreo y seguimiento, se definirán ciertos momentos en los cuales se medirá el avance de la actividad, utilizando para ello los **indicadores** definidos. En el formato de Plan de Mejoramiento diseñado, se debe establecer claramente la **Fecha de Inicio** o puesta en marcha de la acción y una probable **Fecha de Finalización** en la que se terminaría las actividades propuestas, una vez se ha alcanzado la meta.

Recursos e Insumos requeridos: Se debe precisar, en este ítem, todos los requerimientos que los responsables necesitan para asegurar que las acciones programadas se lleven a cabo. Se debe incluir Recursos de Talento Humano, Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos Tecnológicos, entre otros.

Responsables: Este aspecto debe detallar los responsables de cada una de las acciones o actividades del plan a realizar. Se establece dentro de las responsabilidades que ellos asumen, presentar informes periódicos del avance de las actividades, según lo establecido en el sistema de seguimiento y control del plan.

Medio de Verificación: Se debe dejar consignado, la manera en la cual se verificará con evidencias físicas, los avances o el cumplimiento de la meta propuesta en cada una de las acciones. El medio de verificación, será utilizado para garantizar y demostrar a los Pares Académicos, que efectivamente se avanzó en el cumplimiento del objetivo trazado, en un periodo de tiempo determinado, o si se superó en su totalidad la debilidad detectada en la autoevaluación.

4.2.2.1 Formato 2. Plan de Mejoramiento

Se recomienda utilizar una matriz horizontal donde sea posible observar la relación directa entre cada uno de los componentes. Se sugiere utilizar el siguiente formato:

