



Gestión de la Calidad

para Instituciones de Educación Superior

Planes de Mejora

María Teresa Ortiz Ugarte

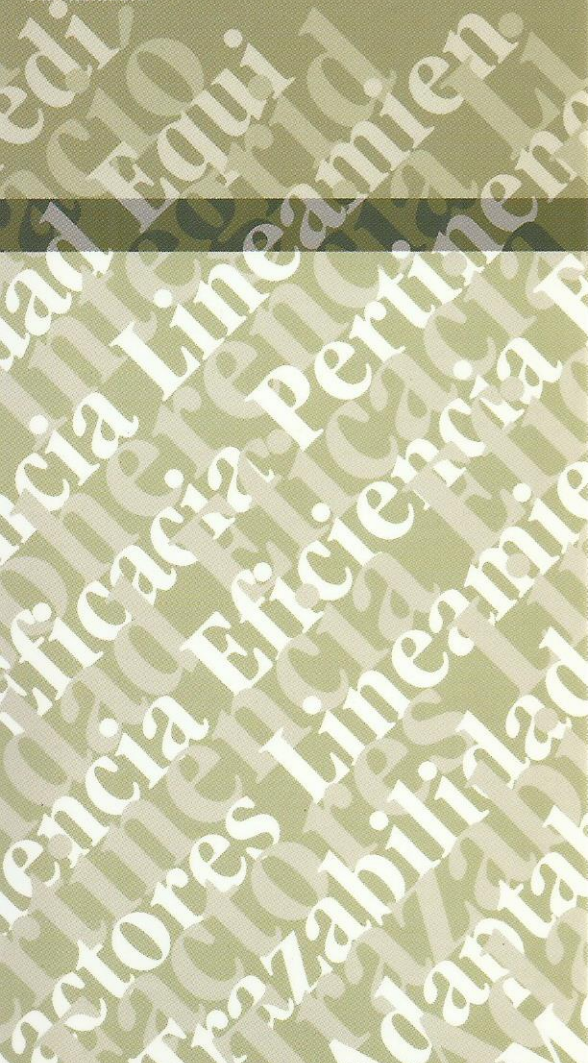
María Teresa Ortiz Ugarte Ingeniero Metalurgista por la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (1977); con estudios concluidos de Maestría en la especialidad de Tecnología de Alimentos en el campo complementario de Ingeniería de Alimentos por la Universidad Nacional Agraria (1995), Magíster en Administración por la Universidad del Pacífico (2002); estudios de Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad Mayor de San Marcos, de abril 2006 hasta la fecha.

Con cursos de postgrado en Administración de Programas y Proyectos de Investigación y Desarrollo Tecnológico en la Universidad de los Andes de Colombia (1990) y en Planeamiento y Administración de Instituciones de Educación Superior, en la Universidad de la Habana, Cuba (1993).

Es docente principal en la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima desde agosto de 1986 a la fecha.

Se ha desempeñado como Jefe del Departamento de Estadística en la Oficina de Planificación, Directora del Departamento Académico de Ciencias de la Ingeniería, Directora de la Dirección Universitaria de Servicios Académicos y Registros, Directora de la Dirección Universitaria de Coordinación y Desarrollo Académico y Directora de la Dirección de Planificación.

Es miembro activo de la Comisión Interuniversitaria de Autoevaluación y Acreditación del Consorcio de Universidades.



Gestión de la calidad

para instituciones de educación superior

Planes de Mejora

María Teresa Ortiz Ugarte

Gestión de la Calidad para Instituciones de Educación Superior

Planes de Mejora

Nota: Este libro está subvencionado por el Consorcio de Universidades, como una contribución a la educación superior en nuestro país

Primera edición: marzo 2007

© María Teresa Ortiz Ugarte, 2007
© Consorcio de Universidades, 2007
Av. Armendáriz 445 Miraflores
www.info@consorcio.edu.pe

Prohibida la reproducción parcial o total de las características gráficas de este libro. Ningún párrafo de esta edición puede ser reproducido, copiado o transmitido sin autorización expresa del Consorcio de Universidades. Cualquier acto ilícito cometido contra los Derechos de Propiedad Intelectual que corresponden a esta publicación será denunciado de acuerdo al D.L. 822, Ley sobre el Derecho de Autor y a las leyes internacionales que protegen la propiedad intelectual.

ISBN 978-9972-704-07-9
Hecho el depósito legal N.º. 2007-02805

Impreso en el Perú

ÍNDICE

Presentación _____	5
1. Introducción _____	7
2. Procesos de mejora _____	11
3. Evaluación de los puntos de mejora _____	25
4. Identificación de las causas de los puntos de mejora _____	29
5. Elaboración de las propuestas de mejora _____	31
6. Elaboración de proyectos de mejora _____	35
7. Puesta en marcha y seguimiento de los proyectos de mejora _____	41

ANEXOS

Formato N° 1: Procesos Críticos de Gestión _____	45
Formato N° 2: Puntos de Mejora _____	47
Formato N° 3: Indicadores _____	49
Formato N° 4: Causas de los Puntos de Mejora _____	51
Formato N° 5: Propuesta de Mejora _____	53
Formato N° 6: Proyecto de Mejora _____	55
Formato N° 7: Plan de Actividades _____	57
Formato N° 8: Seguimiento del Proyecto de Mejora _____	59
BIBLIOGRAFÍA _____	61

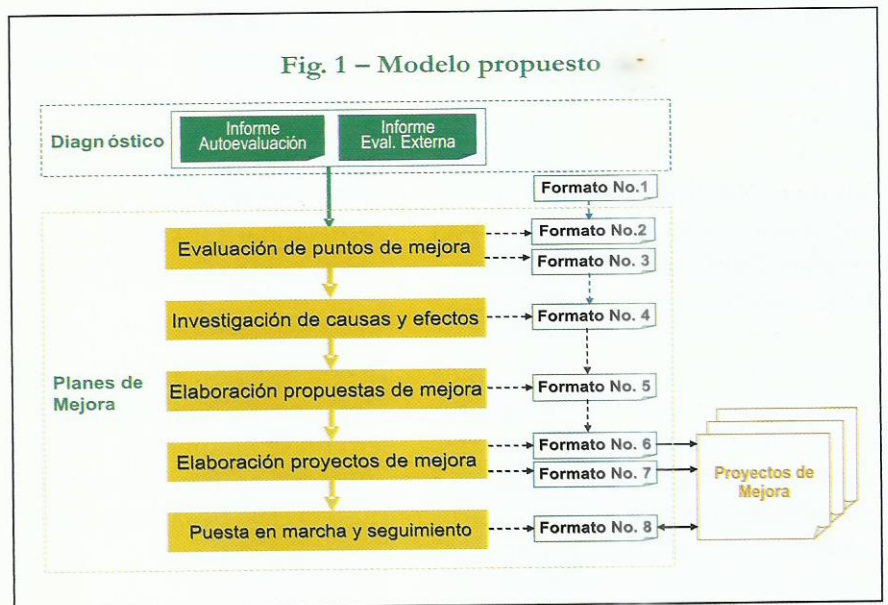
Presentación

Mejorar la calidad de la educación superior en nuestro país es cada vez más urgente. Por eso, las universidades y los institutos de educación superior no universitaria, de una u otra manera, están llevando a cabo procesos de autoevaluación, evaluación externa, acreditación o certificación, tanto a nivel institucional como por programas o por procesos. Para ello están aplicando modelos internacionales, como **SECES** (Sistema de Evaluación de la Calidad de la Educación Superior), **CNA** (Consejo Nacional de Acreditación de Colombia), **EFMD** (European Foundation for Management Development), **AACSB** (Association to Advance Collegiate Schools of Business), **ABET** (Accreditation Board for Engineering and Technology), **ISO** (Internacional Organization for Standarization); así como modelos nacionales, como el propio modelo del Consorcio de Universidades.

Sin embargo, en la mayoría de los casos se está llegando hasta la elaboración de los diagnósticos, basados en los informes de autoevaluación y en los informes de evaluación externa, pero no se emprenden los procesos de mejora correspondientes estructurados en función de estos diagnósticos, por lo que queda así inconcluso el ciclo de la mejora de la calidad.

Es por ello que, en esta oportunidad, el Consorcio de Universidades presenta una propuesta de modelo (ver Fig. 1) para desarrollar los planes de mejora, basados en los informes de autoevaluación y evaluación externa. Esta propuesta complementa el libro *Gestión de la Calidad de la Educación Superior – Procesos de Autoevaluación y Acreditación*, publicado en el año 2005 como resultado del permanente trabajo de investigación, capacitación y asesoría que desarrollan los integrantes de la Comisión Interuniversitaria de Autoevaluación y Acreditación del Consorcio de Universidades.

Lo novedoso de este modelo son los ocho formatos expresamente diseñados para servir como guía en la elaboración de los proyectos de mejora, en forma muy ordenada, de acuerdo a los factores y lineamientos del modelo de evaluación utilizado, y para facilitar su posterior puesta en marcha y seguimiento.



1. Introducción

1.1. Calidad de la Educación Superior

Definir el concepto de calidad resulta siempre complicado y más aun cuando se refiere a la calidad de la educación superior, debido a que es un concepto pluridimensional. En este caso particular de desarrollo de planes de mejora, la definición más apropiada es la enunciada en la *Conferencia Mundial de la UNESCO sobre Educación Superior: La educación superior en el siglo XXI (Paris, 1998)*: «La **calidad** es la adecuación del **ser** y del **quehacer** de la educación superior, a su **debe ser**».

En esta definición se puede apreciar claramente que lo que es y lo que hace la educación superior está directamente relacionado con lo que de ella demanda la sociedad. Por lo tanto, en la evaluación de su calidad se tiene que medir el grado de respuesta que está dando a esta demanda, y en los planes de mejora se tendrá que tener muy en cuenta que las metas a alcanzar —en el corto, mediano o largo plazo— tienen que ser pertinentes con las expectativas de los demandantes.

Sin embargo, como las demandas pueden ser enormes y los recursos con que cuentan las instituciones siempre son limitados, para elaborar un plan de mejora efectivo en este modelo, el primer paso a seguir es identificar los procesos críticos que se llevan a cabo en la institución (ver Anexos: Formato No. 1). Para ello, se debe tener en cuenta que un proceso se define como proceso crítico cuando su cumplimiento es absolutamente necesario para lograr los objetivos de la institución, por lo cual requiere de una especial atención y una mayor dedicación de recursos para su realización, pues de ello depende el éxito o el fracaso de la institución y su cumplimiento con la sociedad.

1. Introducción

Evaluación de la calidad de la educación superior

Se presenta un ejemplo de aplicación del Formato No. 1, para el factor Académicos:

EJEMPLO: FORMATO N° 1.: Procesos Críticos de Gestión			
Factor: ACADÉMICOS (F3).....			
Instrucciones: <ul style="list-style-type: none">Identificar los procesos críticos en la gestión académica y administrativa, para el factor establecido.Justificar por qué es un proceso crítico y clasificarlo de acuerdo a la importancia que tiene para el factor.			
Proceso Crítico	Símbolo	Prioridad	Justificación
Asesoría de alumnos	AL	2	La labor docente no se circunscribe al dictado de clases en aula, sino que debe ser reforzada con las actividades de asesoría personalizada de acuerdo al grado de aprendizaje de cada uno de sus alumnos.
Publicación de textos	PT	3	La publicación de textos, como producción intelectual de los docentes, es una exigencia que los docentes deben cumplir periódicamente.
Capacitación docente	CD	1	La ciencia y la tecnología avanzan a un ritmo vertiginoso. Es primordial que los docentes participen en planes de capacitación de acuerdo a su actividad docente y/o de investigación.

1.2. Evaluación de la calidad de la educación superior

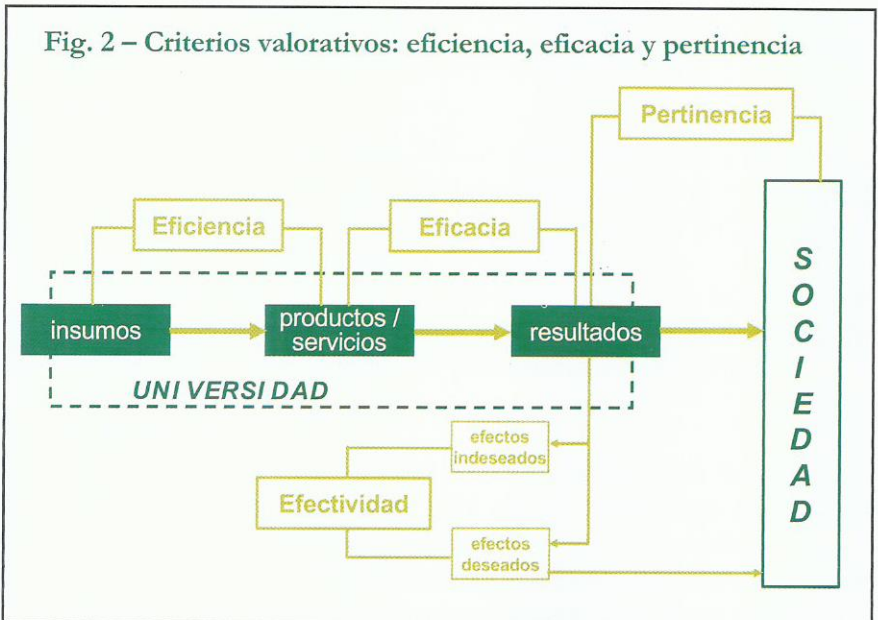
En el modelo de autoevaluación del Consorcio de Universidades son ocho los principios o criterios valorativos que orientan una institución de educación superior:

- Cinco principios éticos: universalidad, integridad, equidad, idoneidad y coherencia, y
- Tres principios funcionales: eficacia, eficiencia y pertinencia.

Siendo consecuentes con la definición de calidad elegida, el modelo propuesto para el desarrollo de los planes de mejora utiliza básicamente los criterios valorativos funcionales (ver Fig. 2):

- El **ser** (la misión: realizar docencia, investigación y extensión y proyección social) se evalúa respecto a su **pertinencia**.
- El **quehacer** (los servicios que presta y los productos que genera) se evalúa con respecto a su **eficiencia**.
- El **debe ser** (los resultados de los servicios y de los productos) se evalúa con respecto a su **eficacia**.

Por lo tanto, al evaluar la calidad de la educación superior y establecer los proyectos de mejora se deberán restablecer los compromisos con la sociedad y determinar los cambios necesarios para cumplir con lo establecido en el tiempo, la cantidad y la calidad requeridos.



2. Procesos de mejora

2.1. Descripción de los procesos de mejora

Un proceso de mejora es una secuencia planificada de acciones destinadas a **cambiar** la «forma» en que hacemos las cosas, con el objetivo de hacerlas «mejor». Los resultados de este cambio se deben reflejar necesariamente en la mejora de los **indicadores**.

Para lograr que una institución lleve a cabo un proceso de **mejora continua**, lo primero que debe conseguirse es el compromiso de todas las personas involucradas en el cambio, porque de otra manera es sumamente difícil.

Para evitar el temor al cambio y lograr que todas las personas involucradas aporten lo mejor de sí, se debe contar con tres requisitos indispensables:

1º. **Conocimiento:**

- Todos los involucrados deben saber qué se va a mejorar y cómo se va a mejorar: para ello es importante que participen directamente en el análisis del diagnóstico y en el planteamiento de las propuestas de mejora.
- Debe haber una comunicación permanente, de tal modo que todos estén enterados de los avances, logros y, por qué no, de las dificultades que se van presentando en el camino.

2º. **Voluntad:**

- Debe haber una decisión de participación y un compromiso de todos con el cambio: para ello se deben llevar a cabo jornadas de motivación y reflexión en forma periódica.
- Se deben establecer sistemas de reconocimiento para todas aquellas personas que aporten significativamente al cambio.

3º. Recursos:

- Se debe garantizar todos los recursos necesarios.

Además, para asegurar el éxito de los procesos de mejora, los proyectos deben contar con las siguientes características:

- a) Deben estar enfocados en procesos críticos.
- b) Se deben basar en hechos o situaciones verificables.
- c) Las metas previstas deben estar definidas en forma muy precisa.
- d) El cronograma de cada proyecto debe estar de acuerdo con las reales posibilidades de ejecución.
- e) Los responsables de cada proyecto deben contar con todo tiempo y el apoyo necesarios.
- f) Deben ser sistemáticos, es decir, deben ser planificados, luego ejecutados y finalmente evaluados.

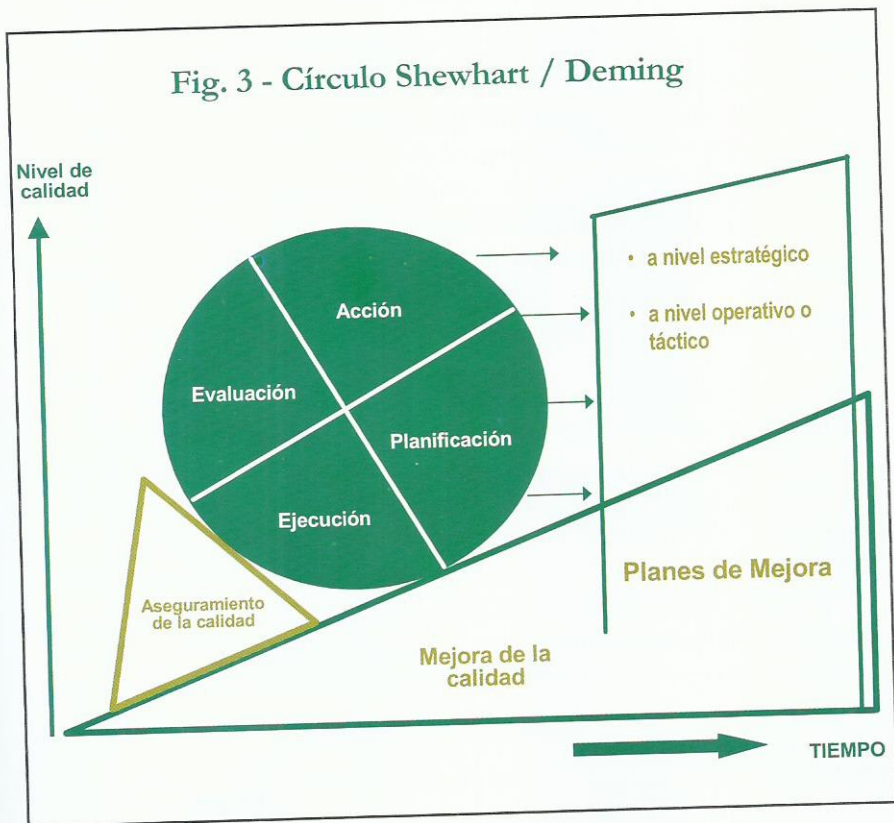
2.2. Círculo de Deming

El ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) fue ideado por Shewhard y adaptado por Deming. Es la metodología de mejora continua en la que se basa la sistematización de todos los procesos de mejora.

Está compuesto de cuatro etapas (ver Fig. 3):

1. **Planear** : estudiar la situación actual, reunir la información necesaria (identificar problemas) y planificar las mejoras (diseñar las propuestas de solución).
2. **Ejecutar** : poner el plan en práctica.
3. **Evaluar** : determinar si todo está funcionando de acuerdo a lo previsto; de no ser así, efectuar los cambios necesarios para luego ejecutar y evaluar nuevamente.
4. **Actuar** : poner en marcha el plan final; de este modo, las mejoras se convierten en normas.

Fig. 3 - Círculo Shewhart / Deming



2.3. Modelo del Consorcio de Universidades

El modelo del Consorcio de Universidades se basa también en la metodología del círculo PDCA, en el que la etapa de autorregulación corresponde a la elaboración, puesta en marcha y seguimiento de los planes de mejora (ver Fig. 4 y Fig. 5).

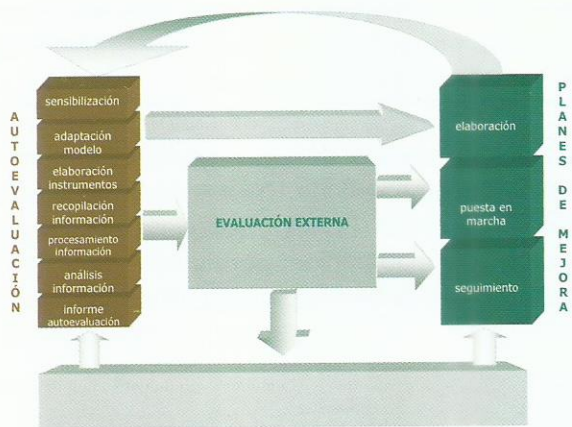
2. Procesos de mejora

Modelo del Consorcio de Universidades de Universidades

Fig. 4 - Modelo del Consorcio de Universidades: Proceso de mejora continua



Fig. 5 - Modelo del Consorcio de Universidades: Diagnóstico - Planes de mejora



2.4. Indicadores

Un indicador es la descripción cuantitativa de los resultados reales de una actividad o de un conjunto de actividades (procesos), en un período de tiempo determinado. También se le puede definir como un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

Los indicadores se pueden clasificar de varias formas:

— De acuerdo a su complejidad:

- Simples: un solo dato, referido a un momento. Ejemplo: número de publicaciones por año.

- Combinados: relación de dos a más variables o datos. Ejemplo: [número de computadoras / número de alumnos matriculados] por semestre académico.

— De acuerdo a la dimensión de la medición:

- De percepción (dimensión aparente): miden la percepción de las personas acerca de los resultados. Ejemplo: porcentaje de docentes que están de acuerdo con el servicio de biblioteca.

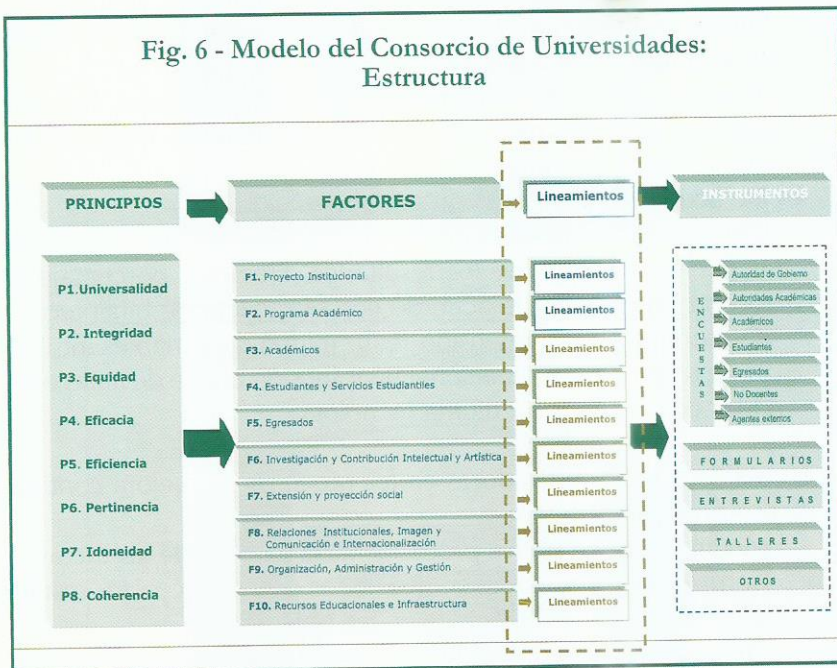
- De rendimiento (dimensión real): miden las variables intrínsecas de un proceso o situación. Ejemplo: porcentaje de aulas equipadas con equipos de última tecnología.

La utilidad de los indicadores en los procesos de mejora continua radica en que permiten:

- Medir el avance de los procesos hacia el logro de las metas.
- Comparar los resultados reales de los procesos con los resultados deseados y establecidos en los objetivos.
- Atender, de manera equilibrada, los procesos internos y los resultados externos.
- Percibir las interacciones tanto de hechos y personas como de cosas y procesos, con el fin de dirigir y controlar eficazmente la institución.
- Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir cambios y evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Como se indicó anteriormente, la realidad de la educación superior es muy compleja, pues intervienen tanto elementos materiales como no materiales (enseñanza, programas académicos, investigación, becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamiento, servicios, etc.). Por ello, definir los indicadores es una tarea muy complicada, ya que ningún indicador particular puede abarcarla en su totalidad y es necesario contar con una gran cantidad y variedad de indicadores, que en conjunto cubran todas sus múltiples dimensiones.

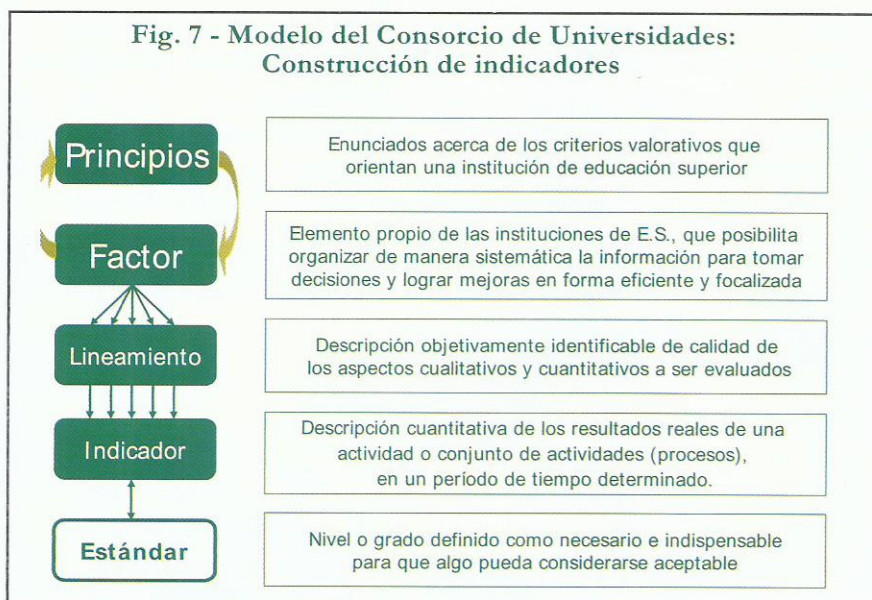
Fig. 6 - Modelo del Consorcio de Universidades:
Estructura



En el modelo de autoevaluación del Consorcio de Universidades (ver Fig. 6) no se han establecido aún los indicadores; es una tarea pendiente en la que viene trabajando la Comisión Interuniversitaria de Autoevaluación y Acreditación. Actualmente la evaluación se realiza tomando en cuenta los lineamientos, que son la descripción objetivamente

identificable de calidad de los aspectos cualitativos y cuantitativos a ser evaluados; es decir, expresan el estado ideal. Evidentemente, la construcción de los indicadores debe derivar de estos lineamientos (ver Fig. 7).

**Fig. 7 - Modelo del Consorcio de Universidades:
Construcción de indicadores**



Por ejemplo, para el lineamiento (F3.L1)¹, en el que se evalúan los principios de eficacia, eficiencia e idoneidad, y que a la letra dice: «El número de académicos es proporcional al tamaño y complejidad de la institución, guarda relación con los requerimientos de un proceso de enseñanza-aprendizaje eficaz, considerando especialmente las características académicas que presentan los alumnos».

Un indicador que mida la eficacia podría ser:

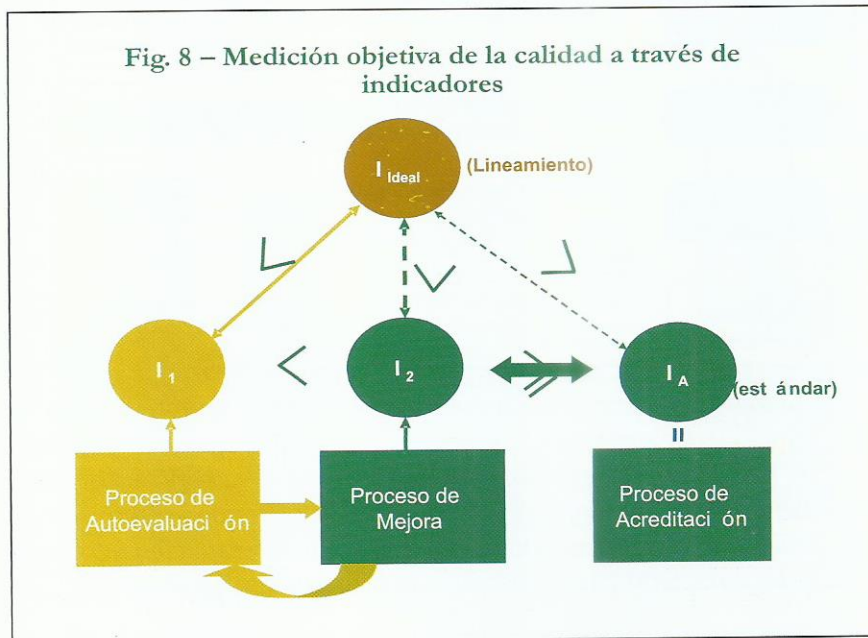
$$IF3.L1.01(t) = \frac{\text{Número total de alumnos de la institución}}{\text{Número total de docentes de la institución}}$$

2. Procesos de mejora

Indicadores

Es importante mencionar que el valor o magnitud de un indicador se determina en el proceso de autoevaluación, y para el proceso de mejora se debe definir la meta o valor a alcanzar, que normalmente es menor que el valor ideal. Los sucesivos procesos de mejora aproximarán los indicadores a los valores ideales.

En un proceso de acreditación, en cambio, el indicador tiene un valor prefijado, exigido como requisito y denominado «estándar», que deberá ser igualado o superado para lograr la acreditación. De no ser así, se tendrá que establecer también un proceso de mejora en el que la meta será, como mínimo, igualar este estándar (ver Fig. 8).



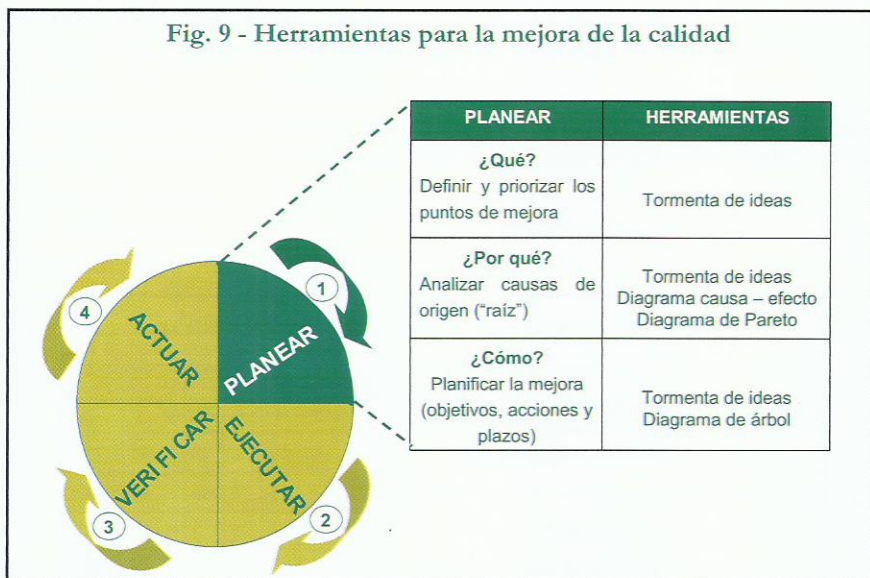
¹ «Gestión de la Calidad para Instituciones de Educación Superior - Procesos de Autoevaluación y Acreditación» - Consorcio de Universidades - 2005

2.5. Herramientas para la mejora de la calidad

Para llevar a cabo los procesos de mejora se utilizan diversas técnicas o herramientas. Algunas son muy creativas y basadas en la imaginación; otras se basan en técnicas estadísticas o en metodologías concretas.

En la etapa de planeación se utilizan muchas herramientas que tienen como objeto ayudar a pensar y permitir enfocar la verdadera dimensión de los problemas, de sus causas y sus efectos. Las herramientas que más se adaptan al diseño del modelo del Consorcio de Universidades para la elaboración de planes de mejora son: tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, diagrama de Pareto, diagrama de árbol (ver Fig. 9).

Fig. 9 - Herramientas para la mejora de la calidad



A continuación una breve descripción de estas herramientas:

a) Tormenta de Ideas:

En todas las etapas de planeación de los procesos de mejora se utiliza esta herramienta, llamada también lluvia de ideas o *brainstorming*, que se fundamenta en que la producción de ideas es más efectiva en grupo que individualmente. Es básicamente una dinámica de grupo,

2. Procesos de mejora

Herramientas para la mejora de la calidad

en la que el director plantea el problema y provoca la participación de todos, buscando que cada uno aporte de acuerdo a su experiencia y que se produzcan asociaciones para ir enriqueciendo los aportes. Un secretario toma nota de todas las ideas. Cuando termina la sesión se elabora la lista definitiva, seleccionando las ideas que parecen más interesantes (entre diez y veinte) y desechando las que tienen menor valor.

Luego, si se necesitara clasificar u ordenar las ideas, éstas se pueden ponderar de acuerdo a una lista de criterios preestablecidos y aprobados por todos los participantes. Pero también se puede utilizar una técnica más participativa como la del grupo nominal, que consiste en pedir a cada participante que le asigne un puntaje correlativo a cada idea seleccionada. Por ejemplo, si se seleccionan diez ideas, cada participante le asignará diez puntos a la idea que considere más importante y así sucesivamente, hasta asignarle un punto a la menos importante. Luego se suman todos los puntajes asignados a cada idea y la prioridad estará en función al puntaje total alcanzado por cada una de ellas (ver ejemplo en Fig. 10, para el caso de diez ideas seleccionadas y seis participantes).

Fig. 10 - Técnica del grupo nominal: ejemplo

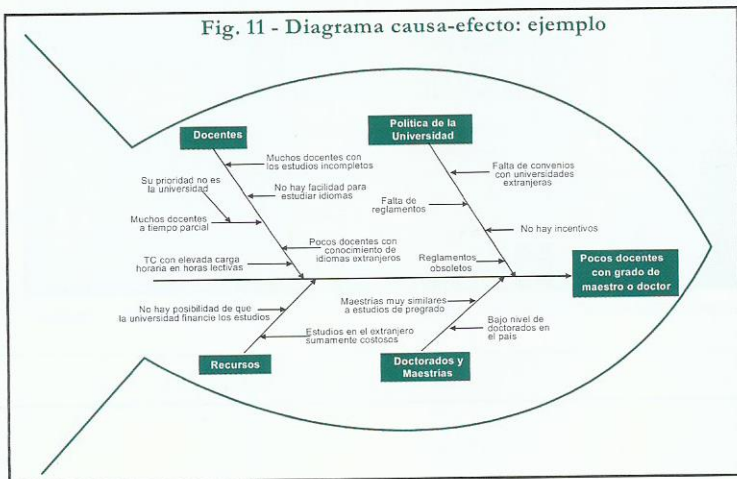
Factor Académicos: puntos de mejora	Participantes						Total	Orden
	1	2	3	4	5	6		
1 Ineficiente sistema de contratación	6	9	4	6	7	7	39	5°.
2 Inadecuados instrumentos de evaluación	7	10	5	5	6	10	43	4°.
3 Informalidad en la coordinación académica	2	2	3	4	5	3	19	8°.
4 Mala programación del sistema de tutorías	1	1	1	2	3	1	9	10°.
5 Pocos grados académicos avanzados	10	8	6	10	9	9	52	1°.
6 Mínima producción intelectual	9	3	10	9	10	8	49	2°.
7 Incumplimiento en la entrega de notas	3	5	9	3	1	4	25	7°.
8 Poca asistencia a cursos de capacitación	4	4	2	1	2	2	15	9°.
9 Impuntualidad en el dictado de clases	5	6	8	7	4	5	35	6°.
10 Excesiva carga lectiva	8	7	7	8	8	6	44	3°.

b) Diagrama causa-efecto:

Para el diseño de los proyectos de mejora se debe determinar las causas «raíz» de los problemas. El Dr. Kaorou Ishikawa (1943) propuso un método simple para mostrar las causas de un problema de calidad de manera gráfica, que facilita muchísimo el trabajo, dado que el número de posibles causas para un problema puede ser enorme.

A este método se le denomina de muchas maneras: diagrama de Ishikawa, diagrama de espina de pescado o diagrama causa-efecto. Permite reunir ordenadamente una gran cantidad de ideas para el diagnóstico de un problema, obtenidas a través de la técnica de tormenta de ideas, desde diferentes puntos de vista, y ayuda a los equipos de mejora continua a tener una concepción común de un problema complejo.

Un diagrama causa-efecto completo indica de por sí la solución y es muy útil para tener pleno conocimiento del problema y encarrilar la discusión hacia la solución final. Hay muchas formas de construirlo. Una de las formas más prácticas es utilizando el programa Microsoft Visio, que es parte del Microsoft Office (ver ejemplo en Fig. 11).



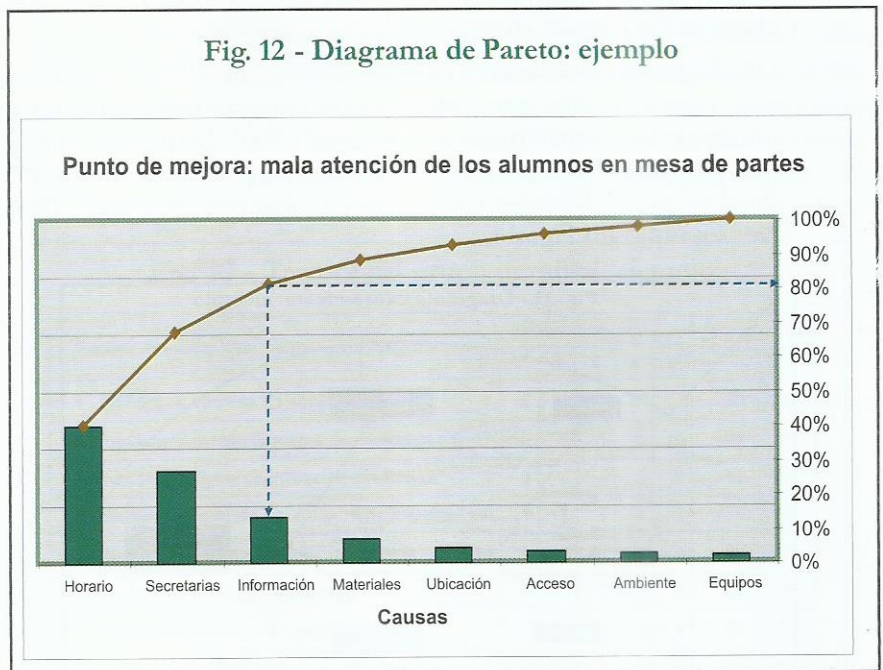
2. Procesos de mejora

Herramientas para la mejora de la calidad

c) Diagrama de Pareto:

El principio de Pareto, o regla 80/20, define que si se tiene un problema con muchas causas, el 80% del problema lo origina el 20% de las causas. El Diagrama de Pareto es una gráfica a través de la cual se visualiza este principio, ya que permite asignar un orden de prioridades a las causas del problema y definir así cuáles son las causas —aquellas que suman aproximadamente el 20%— que deben ser atacadas mediante el plan de mejora, para solucionar el problema con mayor eficiencia. Este diagrama se puede elaborar utilizando el programa MS Excel, de Microsoft Office (ver ejemplo en Fig. 12).

Fig. 12 - Diagrama de Pareto: ejemplo

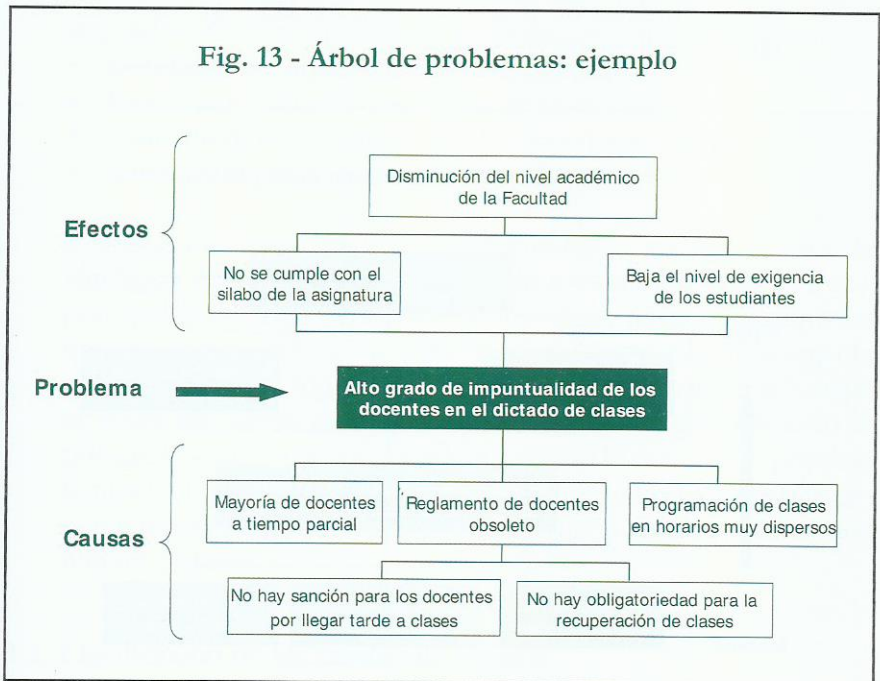


d) Diagrama de árbol:

Es una técnica que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para resolver un problema (árbol de problemas) o para alcanzar un objetivo (árbol de objetivos).

Para elaborar el árbol de problemas se parte del problema en sí y, a través de la técnica de tormenta de ideas, se definen los efectos del problema y las causas del mismo, y se estructuran en forma de hojas de un árbol (ver ejemplo en Fig. 13).

Fig. 13 - Árbol de problemas: ejemplo

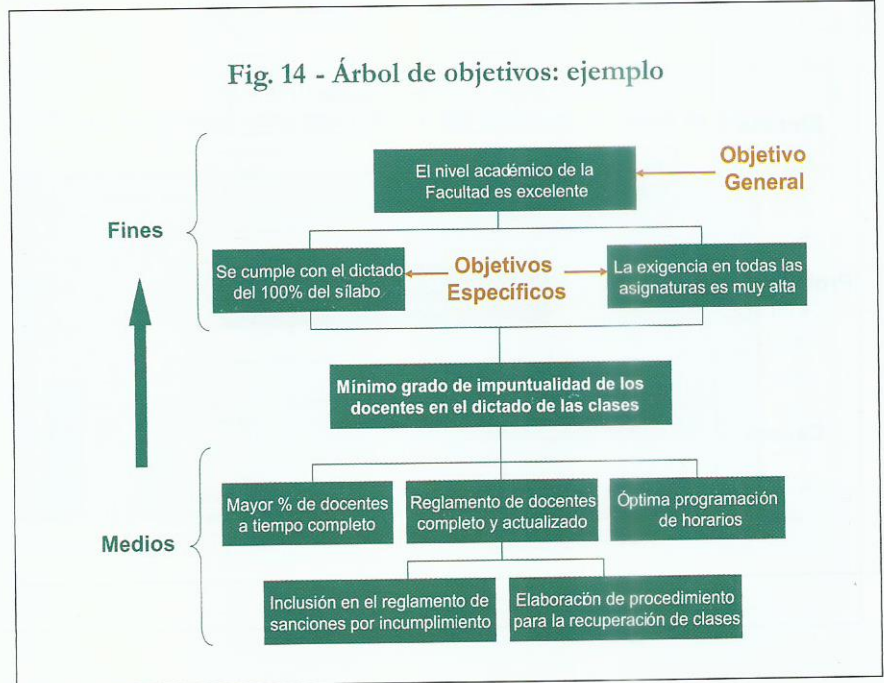


2. Procesos de mejora

Herramientas para la mejora de la calidad

Para elaborar el árbol de objetivos, todas las condiciones negativas del árbol de problemas se formulan en forma de condiciones positivas; es decir, deseadas y realizables en la práctica. Se examina la relación «medios – fines» establecidos para garantizar la lógica e integridad del esquema y, si fuese necesario, se modifican las frases existentes, se añaden nuevas frases en el contexto de las relaciones «medios – fines» y se eliminan los objetivos que no sean efectivos o necesarios (ver ejemplo en Fig. 14).

Con el análisis de los objetivos, se identifican también las posibles alternativas de solución y las actividades que se desarrollarán en el proyecto de mejora.



3. Evaluación de los puntos de mejora

3.1. Puntos de mejora

Los puntos de mejora son todos aquellos asuntos evidenciados en el diagnóstico, producto de la aplicación de los procesos de autoevaluación y evaluación externa, y que son susceptibles a ser mejorados.

Los puntos de mejora no son el resultado de un análisis FODA, pero se pueden clasificar también de acuerdo a esa metodología en:

- **Debilidades** : aquello que se debe superar.
- **Fortalezas** : aquello que se puede potenciar.
- **Oportunidades** : aquello que se puede aprovechar.
- **Amenazas** : aquello que se debe afrontar.

Es importante mencionar que normalmente se comete el error de identificar como puntos de mejora sólo a los «problemas»; es decir, principalmente a las debilidades y amenazas, porque son aquellas que generan insatisfacción, y mientras mayor sea ésta, más urgente es la necesidad de superarlas. Además, como no es posible trabajar en todos los puntos de mejora simultáneamente, generalmente se prioriza la solución de los «problemas». Pero lo correcto es priorizar también el trabajo en las fortalezas y en las oportunidades que generen mayor impacto en la institución y que pueden ocasionar una mejora sustantiva.

3.2. Clasificación de los puntos de mejora

Para la clasificación de los puntos de mejora se utiliza el Formato No. 2 (ver Anexos). Para ello se extraen todos los puntos de mejora del diagnóstico y se:

3. Evaluación de los puntos de mejora

Clasificación de los Puntos de mejora

- 1º. **Describen** brevemente, tratando de ser muy precisos en su redacción,
- 2º. **Ordenan** de acuerdo a su influencia negativa (si son debilidades o amenazas) y de acuerdo a su importancia (si son fortalezas u oportunidades), y
- 3º. **Clasifican** aplicando la técnica de tormenta de ideas, en función a las posibilidades de solución, de acuerdo al siguiente criterio:
 - A. Se pueden resolver y sólo dependen de acciones internas.
 - B. Se pueden resolver parcialmente y sólo dependen de acciones internas.
 - C. Las soluciones dependen de acciones externas, pero se puede intervenir para posibilitar su solución.
 - D. Las soluciones sólo dependen de acciones externas.

Se presenta un ejemplo de aplicación del Formato No. 2 para el factor Académicos:

EJEMPLO: FORMATO N° 2.: Puntos de Mejora			
Factor: (F3).....			ACADÉMICOS
Instrucciones: ♦ Describir la situación actual de cada uno de los puntos de mejora identificados en el diagnóstico. ♦ Indicar el orden y clasificación de acuerdo a la leyenda indicada en la parte inferior y asignar un código referencial.			
#	Descripción (situación actual)	Orden	Clasificación
01	Poca participación de docentes en actividades de proyección social.	5	C
02	Bajo porcentaje de docentes con grados académicos avanzados.	3	B
03	Número excesivo de alumnos por profesor en el dictado de cursos de especialidad.	1	B
04	Inexistencia de convenios con universidades extranjeras para que los docentes puedan conseguir becas de perfeccionamiento.	2	C
05	Falta de espacio físico para el desarrollo de las asesorías y las tutorías.	4	A

3.3. Evaluación de los puntos de mejora

Para poder evaluar la situación actual y los cambios que se generen en los puntos de mejora una vez puestos en marcha los proyectos, es imprescindible contar con indicadores. En muchos casos, es bastante complicado realizarlo, pero se debe hacer un esfuerzo por asignar uno o más indicadores que describan cuantitativamente cada uno de ellos.

Como no es efectivo trabajar en todos los puntos de mejora identificados, ya que en muchos casos la solución no depende de acciones internas, se extraen del Formato No. 2 sólo aquellos puntos de mejora clasificados en los grupos «A» y «B». Se les transcribe en el Formato No. 3 (ver Anexos) y se les asigna a cada uno de ellos un código, que debe hacer referencia al factor al que pertenece el punto de mejora (por ejemplo, F3 = factor académicos) y luego un correlativo, que puede estar ligado a un criterio de importancia (por ejemplo, proceso crítico al que pertenecen, urgencia en su solución, impacto en la institución, facilidad de ejecución inmediata, etc.).

Una vez codificados y ordenados los puntos de mejora, se procede a:

- 1º. **Establecer** el o los indicadores que permitan la descripción cuantitativa de cada punto de mejora seleccionado,
- 2º. **Determinar** el valor actual de cada indicador y
- 3º. **Especificar** a qué proceso crítico pertenece cada uno de ellos (de acuerdo al Formato No. 1).

Para los puntos de mejora clasificados en los grupos «C» y «D», se debe emitir un informe en base al diagnóstico y remitirlo a la autoridad o a las autoridades correspondientes, formulando algunas propuestas de solución, principalmente para aquellos clasificados en el grupo «C».

3. Evaluación de los puntos de mejora

Evaluación de los puntos de mejora

Se presenta un ejemplo de aplicación del Formato No. 3 para el factor Académicos:

EJEMPLO: FORMATO N° 3. : Indicadores				
Factor: ACADÉMICOS (F3)				
Instrucciones:				
<ul style="list-style-type: none"> ♦ Describir brevemente los puntos de mejora que pertenecen a los grupos "A" y "B" y asignar un código correlativo. ♦ Definir un indicador (o más) para cada punto de mejora e indicar su magnitud actual. ♦ Indicar el proceso crítico al que pertenece cada punto de mejora identificado. 				
Código	Descripción (situación actual)	Indicador		Proceso Crítico
		Descripción	Magnitud actual	
F3.01	Exceso de alumnos por docente en el dictado de cursos de especialidad.	$I_{F3.01.00(t)} = \frac{\# \text{ alumnos}}{\# \text{ docentes}}$	$I_{F3.01.00(2007)} = 50$ (promedio)	EA
F3.02	Falta de espacio físico para el desarrollo de las asesorías de los docentes.	$I_{F3.02.00(t)} = \frac{\# \text{ docentes}}{\# \text{ cubículos asesoría}}$	$I_{F3.02.00(2007)} = 8$	AL
F3.03	Bajo porcentaje de docentes con grados académicos avanzados.	$I_{F3.03.01(t)} = \frac{\# \text{ maestros}}{\# \text{ total docentes}}$	$I_{F3.03.01(2007)} = 68\%$	CD
		$I_{F3.03.02(t)} = \frac{\# \text{ doctores}}{\# \text{ total docentes}}$	$I_{F3.03.02(2007)} = 12\%$	

4. Identificación de las causas de los puntos de mejora

4.1. Investigación de las causas

Para la identificación de las causas de cada uno de los puntos de mejora seleccionados se debe trabajar en grupos y aplicar la técnica de tormenta de ideas y utilizar, en primera instancia, el diagrama causa-efecto para visualizar mejor su dimensión.

Es importante que los integrantes de cada grupo convocado tengan experiencia en el asunto y conocimiento de la situación en que se encuentra el punto de mejora que se va a analizar. Se debe tener un panorama de todas las personas o grupos de personas que están involucradas en el tema y pueden aportar idea, tanto para la identificación de las causas como para su solución. Por ello, dependiendo de cada caso, podrán participar indistintamente docentes, alumnos, empleadores, personal administrativo o egresados. Pero si son muchos los grupos que pueden aportar, a veces es preferible trabajar separadamente con grupos homogéneos y luego cruzar la información y sacar las conclusiones adecuadas.

El trabajo, entonces, consiste básicamente en lo siguiente.

Para cada uno de los puntos de mejora clasificados en los grupos «A» o «B» se debe:

- 1º. **Identificar y analizar** exhaustivamente sus causas,
- 2º. **Estudiar** la situación actual del proceso (crítico o no) al que pertenece, tomando en cuenta los elementos importantes de sus etapas y sus interrelaciones,
- 3º. **Definir** de quién o de qué depende su solución, e

4. Identificación de las causas de los puntos de mejora

Investigación de las causas

4º. Identificar los usuarios directos e indirectos del proceso, para tomar en cuenta sus necesidades, expectativas, aspiraciones, intereses o motivaciones.

Esta etapa del trabajo es fundamental, porque sólo identificando correctamente las causas de un punto de mejora se podrán luego diseñar proyectos de mejora coherentes, que al ponerse en marcha generen los cambios esperados en los indicadores y se alcancen las mejoras que satisfagan las demandas de los involucrados.

Se presenta un ejemplo de aplicación del Formato No. 4 para el factor Académicos:

EJEMPLO: FORMATO N° 4. : Causas de los Puntos de mejora				
Factor: Académicos (F3).....				
Instrucciones:				
<ul style="list-style-type: none"> * Mantener el código asignado a cada punto de mejora. * Describir brevemente las causas identificadas y analizadas para cada punto de mejora. * Indicar el proceso al que pertenece, el responsable (o responsables) del mismo, así como los usuarios más frecuentes. 				
Código	Descripción de las causas	Proceso		
		Símbolo	Responsable(s)	
F3.03	- Política de la Universidad: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de convenios con universidades extranjeras ▪ No hay incentivos ▪ Falta de reglamentos 	CD	Rector Director de Dpto. Consejo Universitario	Docentes
	- Docentes: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Docentes con estudios completos, pero sin obtener el grado ▪ Tiempos completos con carga lectiva excesiva ▪ Muchos docentes a tiempo parcial: <ul style="list-style-type: none"> ♦ Su prioridad no es la universidad ▪ Pocos docentes con conocimiento de idiomas: <ul style="list-style-type: none"> ♦ No hay facilidades en la Universidad para estudiar idiomas 		Decano Profesores	
	- Recursos: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudios en el extranjero sumamente costosos ▪ No hay posibilidad de que la universidad financie los estudios 		Rector Director de Dpto.	
	- Doctorados y Maestrías: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maestrías muy similares a estudios de pregrado ▪ Bajo nivel de estudios doctorales en el país 			

5. Elaboración de las propuestas de mejora

5.1. Propuestas de mejora

Son las acciones específicas dirigidas a resolver los problemas o a mejorar las fortalezas que se han identificado y analizado.

Para elaborar las propuestas de mejora se debe utilizar el Formato No. 5 (ver Anexos). La metodología propuesta para esta etapa del trabajo es la siguiente:

1º. Describir la propuesta de mejora:

Para cada uno de los puntos de mejora identificado y analizado, se debe trabajar con un equipo idóneo para describir la(s) propuesta(s) de mejora y definir la meta a alcanzar. El equipo debe estar integrado por personas que conozcan a fondo el asunto en cuestión y tengan experiencia en gestión, porque es a partir de esa experiencia que se pueden proponer mejoras viables para la propia institución. Se trabaja también con la técnica de tormenta de ideas, pero sustentando cada propuesta, de tal manera que a medida que se van proponiendo, se van descartando aquellas que no tienen suficiente sustento para hacerlas viables o la meta propuesta es inalcanzable.

Se eligen o descartan las propuestas tomando en cuenta los siguientes criterios:

- Recursos disponibles (capacidad instalada)
- Probabilidad de alcanzar los objetivos
- Factibilidad política
- Relación costo / beneficio
- Riesgos
- Sostenibilidad.

Estas ideas planteadas como propuestas de mejora se insertan en el Formato No.5 (ver Anexos) y se les asigna el código del punto de mejora correspondiente. Pero como es muy probable que para cada punto de mejora se plantee más de una propuesta de mejora, la codificación debe incrementarse en dos dígitos más que corresponden a un orden correlativo simple.

2º. Definir la magnitud de indicador (meta):

Para asignar la magnitud que deberá tener el indicador en un plazo previsto, es imprescindible conocer con certeza el valor del indicador en el momento en que se estructura el plan de mejora.

El valor del indicador meta puede ser propuesto de varias formas:

- Puede ser un valor mayor al valor actual. Por ejemplo, el indicador actual es que el 20% de los docentes cuentan con grado de magíster; el indicador propuesto puede ser que el 50% de los docentes tengan grado de magíster dentro de seis años.
- Puede ser un ratio mejor al actual. Por ejemplo, el ratio actual es de diez alumnos por computadora, el ratio propuesto para dentro de dos años puede ser de cinco alumnos por computadora.
- Puede ser un incremento porcentual periódico. Por ejemplo, elevar el número de investigaciones aplicadas en un 10% anual, durante los próximos cinco años.

Lo interesante de esforzarse y fijar un indicador es contar con una meta cuantificable en un período de tiempo determinado, lo que permite precisar los planes para lograr alcanzar estas metas.

3º. Asignar un orden de prioridad:

El mismo equipo deberá asignarle un orden de prioridad a cada propuesta de mejora planteada, que de alguna manera deberá guardar relación con la prioridad asignada al correspondiente punto de mejora en el Formato No. 2 y a su posibilidad de ejecución y logro de la meta propuesta. En algunos casos, si se quiere ser más exhaustivo, se puede generar una prioridad específica al interior de cada grupo de propuestas de mejora que corresponden a un mismo punto de mejora. Esto permitirá, posteriormente, priorizar las tareas al interior de los proyectos de mejora, indistintamente a la prioridad que tengan los propios puntos de mejora.

4º. Determinar un plazo para alcanzar la meta:

Si bien de alguna manera ya se han especificado los plazos al definir los indicadores meta, es importante tener una visión integral del conjunto, dado que es imposible trabajar en todas las propuestas simultáneamente; si es necesario, entonces, se pueden replantear estos plazos.

El plazo de ejecución de cada propuesta y el plazo para alcanzar la meta propuesta debe ser el mismo, y el Formato No. 5 bastará con especificar si es en el corto, mediano o largo plazo, de acuerdo a la posibilidad real que percibe el equipo de lograr lo propuesto.

Se presenta un ejemplo de aplicación del Formato No. 5 para el factor Académicos:

5. Elaboración de las propuestas de mejora

Propuestas de mejora

EJEMPLO: FORMATO N° 5. : Propuestas de mejora

Factor: ACADÉMICOS (F3)

Instrucciones:

- ♦ Describir la meta a alcanzar en cada punto de mejora (mantener o completar el código asignado, si fuese necesario).
- ♦ Indicar la magnitud (meta) a alcanzar en cada uno de los indicadores.
- ♦ Indicar la prioridad y el plazo previsto para alcanzar la meta.

Código	Descripción de la Mejora (meta por alcanzar)	Indicador (meta)	Prioridad	Plazo
F3.03.01	Establecer convenios con universidades extranjeras de prestigio para lograr que nuestros docentes estudien sus postgrados, en condiciones beneficiosas de tiempo y de costo.	I F3.03.01(2015) = 90% I F3.03.02(2020) = 50%	02	MP
F3.03.02	Establecer convenios con institutos de idiomas de prestigio para la enseñanza de idiomas extranjeros (inglés, alemán, francés, italiano, chino y japonés) a los docentes con la metodología de enseñanza personalizada.		03	CP
F3.03.03	Modificar el Reglamento de Docentes y adecuarlo para facilitar la obtención de los profesores de grados académicos avanzados, incorporando aspectos relacionados a: - Incentivos - Financiamiento - Reducción de horas de dictado		01	CP

6. Elaboración de proyectos de mejora

6.1. Proyectos de mejora

Los proyectos de mejora se diseñan porque existe:

- un **problema**: que es un estado o situación negativa, pero que no es la ausencia de una solución;
- un **obstáculo al desarrollo**: que se origina generalmente porque un servicio es deficiente o inexistente; o
- una **oportunidad**: que se presenta cuando se identifica una fortaleza al interior de la institución y se puede potenciar o cuando se detecta una oportunidad en el entorno, la cual puede ser aprovechada en beneficio de la propia institución.

Muchas veces hay consenso en que la **situación actual** es insatisfactoria, que se requiere un **cambio**. Por lo tanto, si existe una situación actual insatisfactoria, también existe una **situación futura deseada**, que sería el resultado de una **intervención** diseñada para **mejorar** algunos o todos los elementos de la situación actual. Esa intervención es un **Proyecto de Mejora**, que se ejecuta en el corto y mediano plazo para lograr la situación deseada en el mediano y largo plazo.

6.2. Elementos de diseño de un proyecto de mejora

Hay una gran variedad de estructuras para diseñar los proyectos de mejora. La que se propone en esta etapa del trabajo está indicada en los Formatos No. 6 y No. 7 (ver Anexos), pero se debe considerar que para algunos proyectos no se podrán desarrollar todos los puntos allí indicados.

6. Elaboración de los proyectos de mejora

Elementos de diseño de un proyecto de mejora

La premisa más importante para diseñar un proyecto de mejora es que éste sea:

- Específico
- Verificable
- Alcanzable
- Verídico y
- Orientado a resultados.

Cuando se diseñan los proyectos de mejora, se tiene que considerar que se debe establecer un proyecto independiente para cada propuesta de mejora. Con ello se tiene mayor orden y control, no sólo en el diseño, sino principalmente en la puesta en marcha y seguimiento de los mismos, lo que hace más fácil llevar luego el control de los cambios que se dan en los indicadores.

Básicamente, en los proyectos de mejora se deben establecer los objetivos que puedan evaluarse y detallar las siguientes cuestiones:

- ¿Qué? (problema a resolver)
- ¿Cómo? (acciones a desarrollar y metodología a emplear)
- ¿Qué se espera? (meta específica / indicador a alcanzar)
- ¿Quién (es)? (responsables del proyecto y de cada acción)
- ¿Cuándo? (cronograma de trabajo)
- ¿Con qué? (recursos)

A continuación se explican brevemente cada uno de los aspectos considerados en la propuesta de diseño de los proyectos de mejora.

- **Objetivo general** o meta de desarrollo: se obtiene directamente del análisis del árbol de objetivos. En la mayoría de casos puede parecer un objetivo muy genérico, pero esto no nos debe llamar la atención, pues si se agrupan todos los proyectos de mejora, lo más probable es que todos apunten al mismo objetivo general, que probablemente sea «mejorar la calidad de la institución».

- **Objetivo(s) específico(s):** son los cambios específicos de carácter verificable, en condición o situación, a ser logrados al finalizar el proyecto. Estos objetivos también se obtienen del árbol de objetivos y hay que tener mucha precaución al considerarlos, porque lo ideal es que un proyecto tenga como máximo tres a cinco objetivos específicos, ya que si se establece un número mayor el proyecto se puede complicar demasiado. Otro aspecto con el que hay que ser muy cuidadoso es la redacción del objetivo, dado que no puede haber posibilidad de ambigüedad ni de diferente interpretación por aquellos que lo van a ejecutar.
- **Productos esperados:** son logros tangibles de las actividades que proveen la oportunidad para el cambio o progreso. Pueden ser desde documentos, como por ejemplo nuevos reglamentos o publicaciones de los trabajos de investigación, hasta edificios íntegramente equipados como consecuencia de la puesta en marcha de un proyecto de mejora.
- **Indicadores del proyecto:** también denominados indicadores verificables objetivamente (IVO). Se pueden definir por actividad, por objetivo específico o por proyecto integral, y son:
 - Medios para medir lo que realmente sucede en comparación con lo que se ha planificado en el proyecto en términos de calidad, cantidad y puntualidad.
 - Fijan el nivel de efectividad respecto al logro de los objetivos específicos y constituyen la base de la evaluación del proyecto.
 - Son un eslabón entre los conceptos usados en la formulación de los objetivos o de los resultados esperados y el nivel empírico de la operacionalización del proyecto.
 - Y, en algunos casos, pueden ser los mismos indicadores (meta) de las propuestas de mejora que dan pie a la formulación de los correspondientes proyectos de mejora.

6. Elaboración de los proyectos de mejora

Elementos de diseño de un proyecto de mejora

Un indicador verificable objetivamente debe ser:

- Preciso: sólo debe incluir variables que midan el cambio causado por el proyecto mismo y no el esfuerzo de terceros.
 - Suficiente: debe cubrir todo el concepto a medir y no sólo parte del mismo.
 - Independiente: no debe ser una repetición de una actividad o el resumen de actividades, ni la repetición de los resultados.
 - Factible de medir: la recolección y análisis de los datos deben ser posibles en el marco de los recursos disponibles para el proyecto.
- **Beneficios esperados:** todos los proyectos de mejora, por más simples que éstos sean, siempre generan un impacto, que se espera que sea beneficioso no sólo para los usuarios directos y para la propia institución, sino también para terceras personas u otras organizaciones, que podrían estar inclusive en el entorno de la institución. Es importante, que desde el diseño del proyecto de mejora, estos impactos estén previstos.
 - **Posibles obstáculos:** siempre hay personas que se oponen a los cambios, ya sea por conveniencia personal, por comodidad o por ignorancia, y son las que pueden hacer que un proyecto fracase. Es bueno identificar a estas personas y trabajar con ellas para hacerlas cambiar de opinión y, si es posible, integrarlas en los equipos de trabajo para que se sientan involucradas en el éxito del proyecto.
 - **Metodología de trabajo:** es un aspecto que se toma en cuenta cuando la metodología que se aplicará en el proyecto tiene alguna particularidad. Por ejemplo, en un proyecto de capacitación docente, el que sea hecho a través de la modalidad virtual podría ser un aspecto importante de precisar desde el momento del diseño del proyecto.

- **Actividades:** son las tareas sustantivas y específicas estructuradas en un proceso de ejecución planificado en un tiempo determinado. Son la parte medular del proyecto porque de sus características y de su secuencia lógica de ejecución dependerá que el proyecto realmente logre los objetivos previstos y en el tiempo previsto.

Pero no solamente se deben indicar las actividades a desarrollar, sino que también es importante incluir el resultado esperado de cada una de ellas —que no es necesariamente el cumplimiento del indicador de seguimiento— y, si fuera el caso, se debe indicar quién o quiénes son los responsables de cada actividad.

- **Cronograma:** la definición del cronograma del proyecto es fundamental y tiene que guardar coherencia con el plazo —corto, mediano o largo— previsto para el proyecto en el Formato No. 5. En el formato No. 6 se debe indicar únicamente cuándo se inicia y cuándo concluye el proyecto, porque el detalle debe ir en el Formato No. 7.

Para facilitar el trabajo de estructurar el cronograma de las actividades de un proyecto y visualizar su secuencia, traslape y dependencia, se puede utilizar algún software, como por ejemplo el Microsoft Project.

- **Recursos:** sólo si los equipos de trabajo cuentan con todos los recursos necesarios, se les podrá exigir el cumplimiento del trabajo, en la calidad y en el tiempo previstos.

Por ello, es muy importante que como recursos no sólo se consideren los recursos tangibles, como el dinero, los materiales de oficina, el apoyo secretarial, etc., sino también los recursos intangibles, como son las hora-docente que en la mayoría de instituciones de educación superior no se contabilizan como tales.

6. Elaboración de los proyectos de mejora

Elementos de diseño de un proyecto de mejora

Se presenta un ejemplo de aplicación de los Formato No. 6 y No. 7 para el factor Académicos:

EJEMPLO: FORMATO N° 6.: Proyecto de Mejora	
Factor: ACADÉMICOS (F3)	
Instrucciones: Completar un formato para cada uno de los proyectos de mejora a llevar a cabo.	
1	Código: F3.03
2	Nombre del proyecto: Maestrías y Doctorados
3	Coordinador o responsable: Director de Departamento
4	Unidad responsable: Departamento de Ciencias e Ingeniería
5	Fecha de elaboración: marzo 2007
6	Descripción situación actual:: Bajo porcentaje de docentes con grados académicos avanzados
7	Objetivo general: Elevar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje y de la investigación
8	Objetivos específicos: 1. Convenios establecidos con las mejores universidades europeas 2. Convenios establecidos con los institutos de idiomas más prestigiosos 3. Reglamento de docentes adecuado a las necesidades de capacitación
8	Productos esperados: Convenios firmados y nuevo reglamento de docentes
9	Indicadores: 1. Dos nuevos convenios firmados con universidades europeas por año 2. Tres convenios firmados con institutos de idiomas en un año 3. Nuevo reglamento aprobado por el Consejo Universitario en agosto 2007
10	Beneficios esperados: Alto porcentaje de docentes inicia sus estudios de maestría o doctorado
11	Posibles obstáculos: No lograr los convenios por no contar con una acreditación internacional
11	Metodología de trabajo:
12	Cronograma: abril 2007 – marzo 2008
13	Recursos:

EJEMPLO: FORMATO N° 7.: Plan de Acción							
Factor: ACADÉMICOS (F3)							
Instrucciones: • Para cada proyecto de mejora, listar las actividades a desarrollar para llevarlo a cabo (incluir presentación de avances). • Establecer un cronograma en el que se defina el inicio, duración y fin de cada actividad. • Indicar el resultado esperado de cada actividad y, si fuera el caso, el responsable directo.							
Código:	F3.03.03						
Nombre del proyecto:	Maestrías y Doctorados						
Coordinador o responsable:	Director de Departamento						
Objetivo específico:	Nuevo reglamento de docentes adecuado a las necesidades de capacitación						
Actividades	Cronograma (2007)					Resultado esperado	Responsable(s) Directo(s)
	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto		
1. Conformar comisión de 5 docentes	■					Comisión ad hoc	Director Dpto.
2. Estudiar reglamentación vigente	■	■				Diagnóstico	Comisión
3. Preparar primer borrador de propuesta		■				Primer borrador	Comisión
4. Discutir propuesta con Director de Dpto.			■			Modificaciones	D.Dpto./Comisión
5. Hacer las adecuaciones necesarias			■			Segundo borrador	Comisión
6. Elevar propuesta a autoridades univ.				■			Director Dpto.
7. Revisión por autoridades universitarias				■		Modificaciones	Autoridades Univ.
8. Elaborar propuesta final					■	Documento final	Comisión
9. Elevar propuesta a Consejo Universitario					■		Director Dpto.
10. Evaluación por el Consejo Universitario					■		Consejo Universit.
11. Aprobación por Consejo Universitario					■	Reglam. aprobado	Consejo Universit.
12. Divulgación comunidad universitaria					■	Reglam. difundido	Dirac. de Imagen

7. Puesta en marcha y seguimiento de los proyectos de mejora

7.1. Puesta en marcha de los proyectos de mejora

Para el éxito de la puesta en marcha de un proyecto de mejora, es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Debe haber tantos **equipos de trabajo** como proyectos de mejora previstos.
- Se debe involucrar a la mayor cantidad posible de docentes y personal administrativo en cada uno de los proyectos.
- Se deben establecer, con mucha precisión, los cronogramas de trabajo y de reuniones para presentación de los informes de avance y el informe de resultados.
- Los responsables de que todos los proyectos de mejora que se lleven a cabo y del seguimiento de cada uno de ellos debe ser el **equipo de calidad**, que ha de estar constituido mayoritariamente por personas que han participado directamente en el proceso de autoevaluación y en la elaboración de los planes de mejora.

7.2. Seguimiento de los proyectos de mejora

El seguimiento de los proyectos se basa en los indicadores del proyecto, que deben irse ajustando a medida que se avanza en su ejecución. Para ello es fundamental contar con fuentes de verificación, que son en muchos casos una de las mayores dificultades para llevar a cabo los proyectos en forma eficiente y efectiva, tanto así que si no se identifica ninguna fuente de verificación apropiada o aceptable o si no hay tiempo o recursos para su elaboración, el indicador del proyecto debe ser modificado.

7. Puesta en marcha y seguimiento de los proyectos de mejora

Seguimiento de los proyectos de mejora

Para el seguimiento de los proyectos de mejora se ha diseñado el Formato No. 8 (ver Anexos) que tiene como objetivo presentar una propuesta que debe ser adaptada a las necesidades y costumbres de los ejecutores de los proyectos de mejora.

Lo importante, en todo caso, es puntualizar que todos los informes de avance deben estar registrados y debidamente documentados, y que el responsable del proyecto deberá asumir no sólo la responsabilidad de su ejecución, sino también la responsabilidad de su seguimiento.

Se presenta un ejemplo de aplicación del Formato No. 8 para el factor Académicos:

EJEMPLO: FORMATO 8.: Seguimiento del Proyecto de mejora	
Factor: ACADÉMICOS (F3)	
Instrucciones: ♦ De acuerdo al cronograma establecido, el responsable de cada proyecto de mejora deberá llenar este formato, uno para cada avance. ♦ Se deberán indicar los documentos, codificados que sirven de sustento al informe.	Fecha: 20.05.2007
	Avance: No. 1
Código:	F3.03.03
Nombre del proyecto:	Maestrías y Doctorados / Nuevo Reglamento Docente
Responsable:	Director de Departamento de Ciencias e Ingeniería
Informe (resumen)	Documentos (que se anexan)
- Informe de los resultados de la investigación sobre la reglamentación vigente en las universidades del país, respecto a la capacitación docente	- Reglamentos de docentes de 10 universidades de prestigio del país
- Explicación de las consideraciones que se han tomado en cuenta para la modificación o eliminación de algunos artículos del reglamento de docentes vigente y la inclusión de nuevos artículos.	- Primer borrador de la propuesta de nuevo reglamento.

ANEXOS

FORMATO N° 6. : Proyecto de Mejora



CONSORCIO DE
UNIVERSIDADES

Factor:.....

Instrucciones:

Completar un formato para cada uno de los proyectos de mejora a llevar a cabo.

1	Código:	
2	Nombre del proyecto:	
3	Coordinador o responsable:	
4	Unidad responsable:	
5	Fecha de elaboración:	
6	Descripción de situación actual:	
7	Objetivo general:	
8	Objetivos específicos:	1. 2. 3.
8	Productos esperados:	
9	Indicadores:	1. 2. 3.
10	Beneficios esperados:	
11	Posibles obstáculos:	
11	Metodología de trabajo:	
12	Cronograma:	
13	Recursos:	

Bibliografía

ANECA: Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. (n.d.) Plan de Mejoras: Herramienta de Trabajo. (en línea). Recuperado el 10 de enero de 2007.

De: http://www.aneca.es/modal_eval/docs/pei_0405_plandemejoras.pdf

BELTRÁN JARAMILLO, JESÚS MAURICIO. Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. Editores 3R. 2da. Edición. Colombia. 2004

COLUMBUS; Instituto de Ciencias de la Educación de la Universidad Politécnica de Madrid. Sistema de Evaluación de la Calidad de la Enseñanza Superior (SECES): Documentos para su aplicación. Francia. 2003

CONSORCIO DE UNIVERSIDADES: Comisión Interuniversitaria de Autoevaluación y Acreditación, Gestión de la Calidad para Instituciones de Educación Superior: Procesos de Autoevaluación y Acreditación. Perú. 2005.

EVANS, JAMES R. Y LINDSAY, WILLIAM, Administración y control de la calidad. Internacional Thomson Editores. 4ta. Edición. México 2000.

FERNANDEZ LAMARRA, NORBERTO. (15.12.2004). La evaluación y la acreditación de la calidad en la Educación superior. (en línea). Recuperado el 12 de marzo de 2006. De <http://www.unesco.org/ve/estudios/estudiosporprograma.asp?COD=1>

JURAN, JOSEPH M. y GODFREY, BLANTON. Manual de Calidad de Juran. 5ª. Edición. Editorial McGraw Hill. Madrid. 2001

SERRANO, CARMEN ROSA. (n.d.) Gestión Estratégica de la Calidad de la Formación de Instituciones de Educación Superior. Recuperado el 6 de marzo de 2006

De: http://www.ops-oms.org.ve/site/venezuela/docs/Gestion_Calidad_ES_UCV.doc

UNESCO. (9 de octubre de 1998) Conferencia Mundial sobre la educación superior. La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción. (en línea). Recuperado el 12 de septiembre de 2005.

De: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

UNIVERSIDAD ARTURO PRAT. (n.d.) Plan de desarrollo estratégico. (en línea). Recuperado el 27 de febrero de 2006.

De: http://www.unap.cl/p4_unap/site/artic/20031022/pags/20031022134349.html

UNIVERSIDAD DE LA SABANA. (Octubre 2005). Plan de Desarrollo 2006-2015. (en línea). Recuperado el 2 de febrero de 2007. De: <http://sabanet.unisabana.edu.co/admon/planeacion/Plan%20de%20Desarrollo%202006%20-%202015-%20preliminar.pdf>

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. Oficina Central de Calidad Académica y Acreditación. (Abril 2005) Indicadores de Gestión de la Calidad para la UNMSM. (en línea). Recuperado el 20 de julio de 2006.

De: <http://www.unmsm.edu.pe/occaa/indicadoresgestion.htm>

VALLARINO, JOSÉ ANTONIO. Material elaborado por el profesor para la asignatura Gestión Estratégica de la Calidad, de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Perú 2001.

VALLE RIERA, MAURICIO. (n.d.). Modelo de gestión universitaria basado en indicadores de dimensiones relevantes. (en línea). Recuperado el 2 de febrero de 2006. De <http://www.campus-oei.org/revista/deloslectores/948valle.PDF>

GESTIÓN DE LA CALIDAD
se terminó de imprimir en los
talleres de Gráfica Delvi S.R.L.
Av. Petit Thouars N° 2009, Lince
Telefax 471-7741 Telf. 265-5430
en el mes de marzo de 2007

La Comisión Interuniversitaria de Autoevaluación y Acreditación del Consorcio de Universidades tiene como finalidad establecer y difundir una cultura de autoevaluación, autorregulación y acreditación de la calidad institucional en la educación superior.

La autoevaluación es la mirada introspectiva que permite a la institución identificar aquellos aspectos que deben ser optimizados y aquellos que requieren ser modificados; la autorregulación es el mecanismo por medio del cual se revisan los resultados obtenidos y se desarrollan procesos de mejora. La repetición cíclica de procesos de autoevaluación seguidos de procesos de autorregulación hace posible que la institución alcance cada vez mayores niveles de excelencia en la formación y especialización de sus estudiantes.

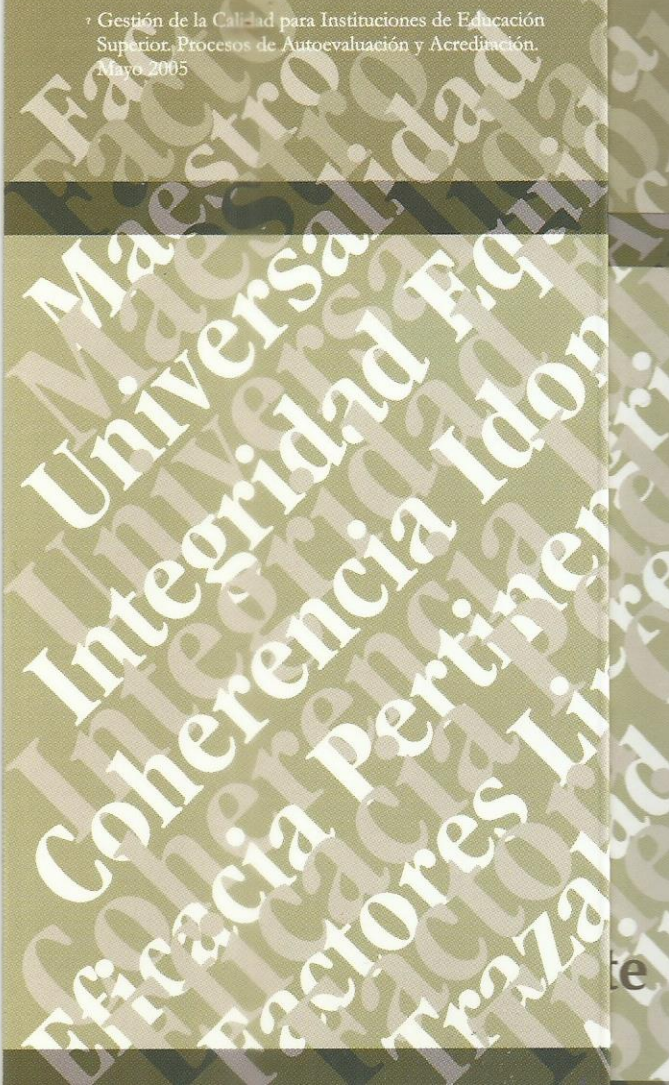
La acreditación, como un reconocimiento público de la calidad de una institución o de sus programas, va a permitir que sus egresados compitan en igualdad de condiciones con instituciones de prestigio a nivel internacional. Asimismo ofrece a los potenciales estudiantes criterios objetivos al momento de seleccionar la institución en la que llevarán a cabo sus estudios superiores y a los empleadores la garantía de la calidad de formación recibida por los egresados.

A través de los años, la Comisión ha adquirido experiencia, ha validado el modelo Consorcio en las universidades que lo conforman.

Publicaciones:

• Autoevaluación institucional. Manual para instituciones de educación superior. Diciembre 1999

• Gestión de la Calidad para Instituciones de Educación Superior. Procesos de Autoevaluación y Acreditación. Mayo 2005





El Consorcio de Universidades presenta en este libro, una propuesta de modelo para desarrollar los planes de mejora, basados en los informes de autoevaluación y evaluación externa, como complemento del libro *Gestión de la Calidad de la Educación Superior. Procesos de Autoevaluación y Acreditación*, publicado en el año 2005 y como resultado permanente de trabajo de investigación, capacitación y asesoría que desarrollan los integrantes de la Comisión Interuniversitaria de Autoevaluación y Acreditación del Consorcio de Universidades.

ISBN: 978-9972-704-07-9



9 789972 704079