



UNIVERSIDAD ESTATAL A DISTANCIA
VICERRECTORÍA ACADÉMICA
PROGRAMA DE AUTOEVALUACIÓN ACADÉMICA
Teléfonos 527-2493 Telefax: 234-1817
E-mail: evaluacion@uned.ac.cr



**GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN
DE MEJORAMIENTO DE UNA CARRERA
O PROGRAMA ACADÉMICO O
INSTITUCIONAL
(Documento de trabajo)**

Agosto, 2005

PRESENTACIÓN

Con el propósito de resaltar la importancia de los planes de mejoramiento, meta última de los procesos de autoevaluación de carreras y programas de posgrado, se proponen los lineamientos mínimos que orientan el seguimiento y la evaluación de su cumplimiento.

El objetivo del seguimiento de los planes de mejoramiento de los programas académicos es evaluar y reconducir el proceso, sin que ello signifique realizar un nuevo proceso de evaluación, como la realizada durante el proceso de autoevaluación.

El seguimiento expresado en un informe escrito, se referirá al menos a los siguientes aspectos:

- ✓ Introducción y contexto.
- ✓ Aceptación por parte de los implicados.
- ✓ Integración en los planes operativos de la unidad y de la universidad (relaciones).
- ✓ Niveles de participación de los responsables de la ejecución del plan.
- ✓ Eficacia de los mecanismos de difusión del plan y de la participación de los implicados.
- ✓ Niveles de cumplimiento del plan.
- ✓ Valoración de las acciones ejecutadas.
- ✓ Clima y satisfacción sobre la ejecución del plan de mejoramiento.
- ✓ Ajustes al plan como resultado del seguimiento de su ejecución (si es del caso).

GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DE UNA CARRERA O PROGRAMA ACADÉMICO O INSTITUCIONAL

Se entiende por seguimiento la revisión continua de la ejecución de los proyectos en relación con el plan de mejoramiento de la carrera o programa que se está ejecutando según los resultados de la autoevaluación. El seguimiento:

- Proporciona información constante a los académicos, autoridades y otros interesados, retroalimentando la ejecución del plan de mejoras.
- Permite identificar, con la mayor prontitud posible, éxitos y dificultades reales o potenciales, para facilitar la oportuna modificación de la operación del plan de mejoras.

1.- OBJETIVOS:

1.1- Valorar la planificación, ejecución e impacto de las acciones y estrategias incluidas en el plan de mejoramiento, de modo que se pueda determinar:

- ❖ qué se ha ejecutado y que no se ha ejecutado, respecto a lo propuesto,
- ❖ si es necesario replantear las acciones y estrategias de mejoramiento,

- ❖ cuáles son los cambios que ha experimentado la carrera, programa o la institución, como impacto del plan ejecutado

1.2- Colaborar de esta forma a mantener el compromiso institucional con el mejoramiento continuo de la calidad.

2.- EL PLAN DE SEGUIMIENTO:

Elaborar un plan de seguimiento permite registrar sistemáticamente información útil para juzgar los niveles de cumplimiento de las mejoras que la autoevaluación ha hecho aconsejables. El plan de seguimiento contendrá los siguientes elementos principales:

- Determinar, para cada acción de mejoramiento, cuáles son los indicadores que se utilizarán para dar cuenta de su cumplimiento. Si el plan de mejoramiento es conciso, debe incluir estos indicadores; por ejemplo: "disminuir la deserción en un 20% en dos años", "contar con el 50% del personal académico con grado de magister en tres años", "rediseñar los cursos a, b, c... ", "producir nn materiales de tal tipo", etc.
- Diseñar un formato útil para registrar la información y elaborar informes parciales. Por ejemplo:

Acción	Qué se ha realizado	Qué está pendiente	Aclaraciones
Acción NN	Evidencias (indicadores de cumplimiento)	Acciones planificadas que no hayan sido cumplidas	Explicaciones y aclaraciones

- Establecer tiempos para las acciones de seguimiento. Es necesario definir fechas en que la comisión o grupo de trabajo que coordina la aplicación del plan de mejoramiento se reúna para elaborar informes parciales de seguimiento y para elaborar un informe anual, que será la base de la visita de pares externos, en caso de un programa acreditado, o de los controles internos.
- Definir responsables para registrar la información pertinente par cada acción de mejora. En términos generales, toda vez que se cumple una acción de seguimiento es importante recoger evidencias sobre su eficacia o calidad (por ejemplo, si se trata de una acción que afecta estudiantes, recoger evidencias sobre la opinión que a ellos les merecen las mejoras).

3. ELEMENTOS DEL INFORME DE SEGUIMIENTO

3.1.- Análisis del plan de mejoras:

La valoración del plan de mejoramiento en sí mismo es lo primero que debe abordarse para situar los resultados en el contexto. De esta forma, se realiza una primera valoración del plan como un todo, una vez concluido el proceso de autoevaluación.

Con este análisis se pretende reconocer la adecuación del plan a la realidad institucional, a los recursos con los cuales se cuenta, así como con los plazos previstos. Por otra parte, también se valora el diseño y el contenido del plan en cuanto a su relación con la planificación institucional, su factibilidad y la importancia de las mejoras seleccionadas. Finalmente, se llega a una valoración del proceso de ejecución y seguimiento propiamente

dicho. A continuación se detallan cada uno de los aspectos antes mencionados.

3.1.1.- Adecuación del plan de mejoramiento:

A partir del listado de los puntos débiles detectados durante el proceso de autoevaluación, valorar la adecuación y pertinencia del plan de mejoramiento respecto al proceso de autoevaluación y a su ejecución. Esta valoración se realiza formalmente una vez se ha cumplido una primera etapa de ejecución del plan; se trata de revisar si el plan estaba bien formulado, frente a las condiciones que se encuentran en su ejecución, la medida en que ha sido difundido, aceptado por los involucrados en su ejecución y cómo se integra en los planes institucionales y se coordina con las acciones que de otras dependencias.

Las siguientes preguntas pretenden ser una orientación para enfocar la valoración del plan en sí mismo; no son exhaustivas, ni es necesario responderlas una a una; cada grupo responsable del seguimiento al plan de mejora¹ deberá adecuarlas a su caso y poner énfasis en aquellos aspectos que resulten más relevantes o problemáticos.

- ¿Fueron aceptados los resultados del proceso de autoevaluación por parte de los agentes implicados en el proceso de decisión?
- ¿Eran adecuados los objetivos del mejoramiento a la situación de partida?

¹ Es necesario que el seguimiento al plan de mejora esté a cargo de un responsable; lo usual es nombrar u grupo en el que participan los responsables de las acciones de mejora; la coordinación de este grupo conviene que esté a cargo del Encargado de programa.

- ¿Existe correspondencia entre los puntos débiles, los objetivos de mejora y las acciones que se decidieron?
- ¿Son adecuados los ámbitos de responsabilidad asignados a cada acción de mejora?
- ¿Son adecuados los tiempos de ejecución establecidos? ¿La difusión e información sobre el plan ha sido eficaz?
- ¿Cómo se sitúa el plan dentro de la planificación general de la universidad?
- ¿Cómo se valora la factibilidad de desarrollo de las propuestas y acciones por lo que respecta a los responsables asignados, los plazos fijados y los recursos disponibles?.
- ¿Son adecuadas las secuencias de ejecución?

3.1.2.- Valoración del proceso de ejecución y seguimiento

Valorar el desarrollo del plan de mejoramiento y la implicación de los responsables así como a la comunicación y la participación obtenida.

- Implicación de los diferentes agentes.
¿Cuáles han sido los niveles de compromiso de los responsables directos, de los usuarios y de las autoridades?
- Liderazgo
¿Cómo valoran los involucrados la voluntad y capacidad de liderazgo de los responsables de la ejecución del plan de mejoramiento?

- Comunicación en el proceso
¿Cuáles han sido los mecanismos y procedimientos de publicidad del plan de mejoramiento y de la promoción de la participación de los diferentes grupos implicados?
- Seguimiento de la ejecución
¿Se ha realizado el seguimiento acordado? ¿Se han previsto acciones de ajuste como resultado de este seguimiento? Valore globalmente el proceso de seguimiento.

3.2.- Resultados

Después de realizado el análisis global del plan de mejoramiento, conforme se va avanzando en la ejecución de este, es conveniente analizar los resultados que se van obteniendo. Para esto el comité de mejoramiento, debe llevar sistematizadas las acciones que se han realizado y como éstas han afectado la carrera o programa y si los resultados son consecuentes con estas acciones. De esta forma, se pretende comprobar qué ha cambiado en el programa académico o carrera, desde el momento de la autoevaluación, especialmente en aquellos aspectos que los resultados de la autoevaluación señalaron como más críticos para la calidad de la carrera.

3.2.1.- Valoración de los resultados generales:

Se trata de describir y valorar la ejecución del plan de mejora, desde el punto de vista de la programación establecida: niveles de cumplimiento, razones que explican las discrepancias con lo programado e incluso acciones de mejora emprendidas que estaban incluidas en el plan. Esta descripción se

lleva acabo por dimensiones o componentes², describiendo la ejecución de las acciones y las dificultades encontradas, que pueden orientar las adecuaciones necesarias a futuro.

- Valoración de lo que se ha hecho por componente o dimensión.
¿Cuál ha sido el nivel de cumplimiento de las acciones programadas? (Indicadores cuantitativos y cualitativos por componente) Analice las incidencias que se han producido.
- Valoración de lo que no se ha hecho
¿Cuáles han sido los motivos y las circunstancias que explican la no realización de acciones programadas?
- Valoración de lo que se ha hecho sin estar planificado
¿Se han realizado acciones de mejora no programadas? ¿Qué razones hicieron deseable su ejecución?
- Satisfacción de los destinatarios
¿Cómo se valora el nivel de satisfacción de los diferentes agentes destinatarios de las mejoras, tanto por lo que respecta al proceso de ejecución como a los resultados de las acciones?
- ¿Qué hace falta para alcanzar los objetivos de mejoramiento propuestos para cada componente o dimensión?

² Utilizaremos el término "dimensiones" para referirnos a los grandes aspectos que se autoevalúan en una carrera o programa; el Manual del SIANES 2000 los denomina "componentes" (personal académico, currículum, estudiantes, administración, recursos y equipamiento, resultados e impacto). La nueva guía UNED y la nueva propuesta del SINAES (en elaboración) utilizarán el término "dimensiones".

- ¿Cuáles fueron las dificultades encontradas en la ejecución de las acciones de cada componente o dimensión?

3.2.2- Apreciación general

Una vez valorados los resultados generales y específicos del plan de mejoras de la carrera o programa académico, el comité debe realizar una apreciación general de los resultados obtenidos. Se trata de emitir un juicio de valor sobre si la ejecución del plan está realmente produciendo una mejora de la calidad demostrable.

Esta apreciación suele ser más propia de los momentos avanzados en la ejecución del plan de mejora, ya que los impactos en la calidad de una carrera suelen ser consecuencia de procesos que requieren tiempo. No obstante, aun en los momentos iniciales es posible juzgar la marcha del plan en términos de los cambios generales que se pueden atribuir a su ejecución.

3.3.- Replanteamiento del plan de mejoramiento

Partiendo de la revisión de los resultados obtenidos se pretende un replanteamiento del plan de mejora, si fuera necesario. Es posible, en especial durante el primer período de ejecución, que algunas acciones no se ajusten a las condiciones existentes o que algunas de esas condiciones hayan variado.

En el caso de acciones que deben coordinarse con otras dependencias, es frecuente que el plan deba ser revisado, dependiendo de las prioridades y respuestas de esas dependencias. Los replanteamientos que se hagan deben

apoyarse en los análisis descritos hasta ahora. Pueden referirse a las acciones mismas, o a las estrategias definidas para llevarlas a cabo.

3.3.1.- Respecto al proceso de mejora

- Puntos fuertes y puntos débiles de todo el proceso de mejora
¿Qué hemos aprendido del análisis respecto a la planificación, la ejecución, el seguimiento y los resultados?
- Propuestas de mejora
¿Qué debe hacerse para mejorar el propio proceso de ejecución del plan de mejora?

3.3.2.- Respecto al contenido del plan

- ¿Hay cambios en los objetivos del plan de mejoramiento?
- A la vista de los resultados obtenidos y las valoraciones de las personas y grupos implicados, ¿hay cambios en las prioridades?
- ¿Qué acciones y estrategias se mantienen, cuáles se desestiman y qué elementos nuevos se incluyen?

Referencias bibliográficas:

1. Díaz, M. (2003) **Evaluación de la calidad de las titulaciones universitarias: guía metodológica**. España; Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
2. Marcellan, F. (coord.) (2002) **Guía de seguimiento del plan de mejoras**. España: Secretaría General del Consejo de Coordinación Universitaria.