

•

## LOS PROCESOS DE MEJORAMIENTO

La autoevaluación quedaría incompleta si se asume únicamente para el cumplimiento de un requisito del modelo diseñado por el Consejo Nacional de Acreditación – CNA – para la acreditación de alta calidad de programas o de instituciones. En este sentido, los procesos de mejoramiento planteados a partir de las autoevaluaciones tienen su razón de ser si generan transformaciones en las instituciones y en los programas.

La autoevaluación, entendida como herramienta asumida en el marco del ejercicio responsable de la autonomía universitaria, en el desarrollo de una política de autorregulación, debe permitir la obtención de logros en tres sentidos:

- Uno, el mejoramiento continuo de la calidad de los programas de formación, de las dependencias académicas que los apoyan y de la universidad en su conjunto; mejoramiento continuo que fortalecerá la pertinencia científica y social de la institución.
- Dos, la autorregulación de la institución en un marco de valores esenciales como la autocrítica y la transparencia. Así mismo, es necesario identificar la autorregulación como el proceso para identificar y afianzar mecanismos para conocernos y reconocernos, comprender la organización y la lógica de los procesos, hacer interactuar y comunicar a todos los actores responsables de los procesos de formación que ofrece el programa y la institución.
- Tres, en la concreción del principio de excelencia, definido como principio rector de la vida de la institución.

Así, los procesos de autoevaluación y acreditación de programas o institucional que no se articulen con la implementación de procesos de mejoramiento y aseguramiento de la calidad, pierden ellos mismos credibilidad y generan rechazo por parte de los miembros de las comunidades académicas y científicas, de los docentes y estudiantes, convirtiéndose en ejercicios costosos, ineficientes y exclusivamente protocolarios. De igual forma, los procesos de mejoramiento que no se estructuran, que no se doten de las condiciones necesarias para su concreción, pueden reducirse a una sumatoria de acciones aisladas que no logren evaluarse y sistematizarse para conocer su impacto sobre los aspectos problemáticos o de mantenimiento a los cuales apuntan, convirtiéndose así en carentes de sentido. En esta dirección estos procesos han de convertirse en ejercicios racionales de anticipación de posibilidades y oportunidades, planificación racional de gastos e ingresos, que impliquen un compromiso para que el presupuesto se ponga al servicio de los procesos de mejoramiento continuo de la calidad.

De las anteriores premisas se concluye que después de la autoevaluación, si el proceso se asume como compromiso con la excelencia, lógrese o no la acreditación, sigue el fomento de la calidad y el incremento de la eficiencia, de la eficacia y de la equidad. Para ello es conveniente:

- 

- Diseñar un plan de mejoramiento que permita tanto el afianzamiento de las fortalezas como el mejoramiento de los puntos señalados como debilidades. Como plan, debe determinar metas, calcular recursos, fijar tiempos, asignar responsabilidades y definir indicadores o estándares de logro; todo esto, en coordinación con las instancias universitarias encargadas de la planeación y de la asignación de los recursos. El punto de partida para la estructuración de las estrategias de mejoramiento deben ser las acciones derivadas y propuestas en el informe de autoevaluación, pues ellas han sido validadas por la comunidad de cada programa, a través de las encuestas, las entrevistas, los talleres, los grupos focales, entre otros.

Para lograr los objetivos propuestos en el plan de mejoramiento, es importante que al diseñar las estrategias se tenga en cuenta el recurso humano, físico y financiero con el que dispone el programa o la institución, de tal forma que se garantice la viabilidad de la implementación de las estrategias planteadas y no ocurra lo que en algunas instituciones, donde se han elaborado planes de mejoramiento, que formularon estrategias muy ambiciosas y optimistas cuya implementación requiere proyectarse a largo o mediano plazo con recursos con los cuales la institución o el programa no cuentan y son de difícil consecución; el resultado de este tipo de situaciones determinará un punto de partida negativo para futuros procesos de Renovación de la Acreditación y generará desconfianza hacia otros procesos de autoevaluación. **En todos los casos, la ejecución de estos planes exigirá un compromiso de los cuerpos colegiados con líneas de acción viables que busquen mantener las fortalezas y superar las debilidades.**

- Involucrar a la comunidad de cada programa en la ejecución del plan de mejoramiento. Para lograr resultados positivos en los logros obtenidos una vez implementadas las estrategias, es indispensable realizar programas que motiven a profesores, estudiantes, directivos y empleados a comprometerse, apropiarse y participar activamente en la ejecución de las diferentes acciones de mejoramiento, ya que ellos son los creadores, gestores, ejecutores y auditores del plan; en otras palabras, un plan que no haya sido asumido por la comunidad académica del programa o de la institución y por el personal de apoyo, difícilmente se puede llevar a cabo; éste puede ser el caso de un programa que encuentre la necesidad de realizar una reforma académica inmediata como resultado del proceso de autoevaluación, la cual depende principalmente del profesorado del programa para su implementación. **Se trata pues de aprovechar el planteamiento y desarrollo de los planes como oportunidad de actuar, de dotar lo ordinario de extraordinario, de aprovechar las interacciones de la comunidad universitaria para pactar acuerdos, consolidar una comunidad académica autorregulada y entender que los propósitos de calidad no son solamente una tarea de los directivos.**
- Designar el responsable del seguimiento, control y de la evaluación del plan de mejoramiento, en otras palabras determinar quién monitorea y asegura el éxito de su ejecución. Este responsable puede ser un organismo colegiado creado o consolidado para tal fin (comité de planeación, comité de aseguramiento de la

- 

calidad), un organismo colegiado de la dirección de la institución (Consejo de Facultad, Consejo de Escuela) o una dependencia (Oficina de Planeación).

En caso de que la institución se incline por un organismo colegiado se hace necesario designar una persona responsable que se encargue del seguimiento del plan de mejoramiento y de presentar, ante el organismo colegiado, informes periódicos sobre el estado del mismo; de esta forma, se garantiza una revisión permanente del cumplimiento de las diversas etapas y se evita que los programas acreditados sólo retomen el plan de mejoramiento en el momento en el cual requieren iniciar el proceso de renovación de la acreditación. Dejar el seguimiento para último momento ocasionaría que los encargados de la ejecución del plan de mejoramiento hicieran una rápida revisión del cumplimiento de éste, determinando qué estrategias se han llevado a cabo y cuáles están pendientes; las estrategias cuya implementación no se ha realizado, serían llevadas a cabo de una forma rápida y poco eficaz, sólo por cumplir con el requisito estipulado por el CNA, perjudicando la cultura de mejoramiento continuo que se debe generar en las comunidades académicas y las instituciones.

- Priorizar la inversión de la instituciones hacia el cumplimiento de los planes de mejoramiento. Cada institución debe tener un soporte económico destinado a la implementación de los planes de mejoramiento, a título de ejemplo, un "Fondo para el mejoramiento de los programas". A estos Fondos podrían acceder, mediante proyectos, los programas autoevaluados y de su cumplimiento deben rendir cuentas mediante informe presentado al responsable del seguimiento, del control y de la evaluación del plan.

Para hacer más efectiva la elaboración y presentación de los proyectos, la institución debe diseñar con anterioridad formatos que permitan establecer los requisitos mínimos y la información que se requiere sobre el proyecto. Éstos se pueden canalizar a través de un "Banco de Proyectos" de carácter institucional, que facilite el estudio de la pertinencia y viabilidad de los mismos por parte de la dependencia encargada de aprobar su realización, así como de establecer la prioridad de cada uno de los proyectos presentados.

- Capacitar a la comunidad involucrada en la construcción de estrategias de mejoramiento. Para perfeccionar la formación de la "masa crítica" institucional capaz de la evaluación de los programas y de la planeación y el monitoreo de las estrategias de mejoramiento, resulta conveniente diseñar un proceso de capacitación sobre la construcción de tales estrategias y de ofrecer a las dependencias académicas y a los programas la asesoría permanente de expertos como estrategia para la sostenibilidad de la política de mejoramiento continuo.

En conclusión los procesos de mejoramiento deben tener como objeto no sólo aquellos elementos detectados como debilidades del programa sino también aquellos calificados como fortalezas, a fin de mantener e incrementar la calidad y fijar estándares de mayor exigencia.

### **De las estrategias y los proyectos para el mejoramiento**

•

Dentro de lo expuesto anteriormente sobre los procesos de mejoramiento, se habla de diseño de “estrategias para el mejoramiento” y se evita el uso del concepto “programa para el mejoramiento”. Se asume con Morín (1990)<sup>1</sup> que un “programa es una secuencia de acciones predeterminadas que debe funcionar en circunstancias que permitan el logro de los objetivos. Si las circunstancias no son favorables el programa se detiene o falla. Para las secuencias que se sitúan en un ambiente estable, conviene utilizar programas. El programa no obliga a estar vigilante. No obliga a innovar. La estrategia elabora uno o varios escenarios posibles. Desde el comienzo se prepara, si sucede algo nuevo o inesperado, para integrarlo y así modificar o enriquecer su acción. (...) está destinada a modificarse en función de las informaciones provistas durante el proceso, puede así tener una gran plasticidad. Requiere que la organización que lo lleva a cabo no sea concebida para obedecer a la programación, sino que sea capaz de tratar a los elementos capaces de contribuir a la elaboración y al desarrollo de la estrategia”. En conclusión, la estrategia exige la regulación y el control permanente de las acciones planteadas y de los recursos asignados, lo que significa una mirada permanente de las acciones que se vayan implementando para determinar en cada caso si son necesarios ajustes y cambios.

Respecto a los proyectos, éstos deben ser fruto de las estrategias. “Los proyectos son un intento por lograr un objetivo específico mediante un grupo único de tareas interrelacionadas y la utilización efectiva de los recursos”<sup>2</sup>. Por lo tanto, los proyectos difieren de las actividades cotidianas, operativas que se realizan en la institución.

Para cada proyecto es necesario definir: los objetivos, los cuales deben estar claramente formulados; el alcance, base para determinar la duración y el costo del proyecto; las actividades específicas que se requiere realizar con el fin de lograr el objetivo; la fecha de inicio y fecha de finalización, duración que limita el alcance en tiempo del mismo; el presupuesto; las fuentes de financiación; los plazos que se asignen durante el ciclo de vida del mismo; los resultados esperados del proyecto y los indicadores.

Finalmente, es conveniente hacer notar que en los procesos de mejoramiento, la cultura del proyecto debe apuntar hacia:

- El mejoramiento de la oferta de los servicios a través de estrategias posibles y verificables.
- La aplicación de reglas de juego claras.
- La transparencia y eficacia de los procedimientos utilizados.
- El establecimiento de criterios claros de calidad y pertinencia.
- La participación de la comunidad universitaria.

---

<sup>1</sup> MORÍN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Barcelona. Gedisa, 1998. 167 p.

<sup>2</sup> GIDO, Jack y CLEMENTES, James. Administración exitosa de proyectos. Internacional Thomson Editores, 2001. p 4.

- 
- La posibilidad de seguimiento tanto académico como técnico y financiero. El primero posibilita el contacto con las diversas realidades académicas y contextuales de los programas, de las dependencias y de la institución en general que pueden estar afectando el desarrollo de las ofertas de la universidad. El segundo posibilita el monitoreo del diseño y comportamiento de los instrumentos y métodos incorporados en la planeación, ejecución y monitoreo del proyecto. El tercero la utilización óptima de los recursos.

## **INSUMOS PARA LOS PLANES DE MEJORAMIENTO**

Dos son las principales fuentes de información para la elaboración de los planes de mejoramiento de los programas o instituciones autoevaluados: el informe final de autoevaluación del programa o institución y el informe de los pares designados por el CNA. Algunas instituciones contemplan, dentro de su proceso de autoevaluación, la figura de los “Pares colaborativos”, que son académicos designados por la misma universidad que visitan el programa y conocen el informe final de autoevaluación antes de ser enviado al CNA, éstos con su informe, oral o escrito, también pueden dar elementos para la construcción de esos planes. [Los pares colaborativos refuerzan lo que el sistema nacional de acreditación desea fomentar y es el fortalecimiento de una comunidad académica sólida, que se reconoce e interactúa para buscar el mejoramiento y la alta calidad de todos los procesos académicos que se desarrollan en una institución de educación superior.](#) Además, en los momentos de socialización de la autoevaluación ante los estudiantes, profesores, egresados o directivos pueden aparecer algunas debilidades o fortalezas que entran a ser parte de las acciones mejoradoras de las primeras o de aseguramiento de las segundas.

Sin embargo vale la pena aclarar que durante el proceso mismo de la autoevaluación es posible adelantar algunas acciones mejoradoras, es el caso, por ejemplo, del programa o de la institución que debe construir una buena base de datos de sus egresados para responder algunos de los indicadores que se trabajan en los Lineamientos para la Acreditación.

## **CLASIFICACIÓN DE LAS PROPUESTAS**

Después de la calificación en alguna escala previamente definida y utilizando las ponderaciones acordadas para los indicadores, los aspectos, las características y los factores, se tiene la tarea de determinar las fortalezas y debilidades del programa o institución. Una forma simple de llevar a cabo este ejercicio es concentrarse en los aspectos, cuya calificación depende de la dada a los indicadores y, de aquellos que no logren una calificación de, por ejemplo, el 60% del tope máximo de la escala, extraer las debilidades que luego han de ser priorizadas teniendo en cuenta la importancia que tengan para la buena calidad del programa o de la institución. Si la escala para las calificaciones es cualitativa, las debilidades pueden obtenerse de los aspectos que no se cumplen o se

- 

cumplen en bajo grado; las fortalezas, por su parte, se obtienen de aquellos aspectos que se cumplen en mediano o alto grado.

Una vez identificadas las fortalezas y las debilidades del programa o la institución por parte de la misma instancia que llevó a cabo la autoevaluación y realizó el informe final, (Comité Técnico o Comité de Autoevaluación, por ejemplo), se debe hacer un estudio riguroso y muy responsable para establecer algún tipo de clasificación de unas y otras en el plan de mejoramiento. En el caso de las universidades del grupo, hubo dos metodologías básicas para esa clasificación: Según el alcance de las propuestas, en un caso y según la prioridad de las mismas, en otros.

En el primero, las propuestas se dividieron en líneas de mejoramiento institucional y planes de cambio. Entendiendo como líneas para el mejoramiento institucional aquellas acciones que debido a su alcance, de naturaleza poco compleja, no ameritaban la elaboración de un plan específico. Su implementación no requería de un aporte significativo de recursos o un cambio en la organización. Dichas líneas se incorporaron a la planeación institucional. Los planes de cambio, por su parte, son aquellas propuestas, asumidas por el Consejo Directivo, orientadas a superar o aminorar de manera significativa los principales vacíos institucionales y a consolidar las fortalezas. Estos son temas considerados como estratégicos para el desarrollo de la Universidad y para su implementación, los vicerrectores debieron presentar proyectos específicos para operacionalizar las propuestas.

Las instituciones que eligieron el método de la prioridad de las propuestas procedieron de dos formas diferentes: Para el caso de los planes de mejoramiento de programas ordenaron las debilidades detectadas en la autoevaluación colocando, en primera instancia, aquellas que podían ser emprendidas directamente por las dependencias y que no requerían modificaciones a las normas vigentes ni partidas del presupuesto central, asignándoles un responsable, individual o colegiado, y un plazo; luego, las que exigían algún cambio normativo que se presentaron, mediante proyectos de acuerdo para ser discutidas en la instancia pertinente, esto es, Consejo de Facultad, Escuela o Instituto, Consejo Académico o Consejo Superior; finalmente, aquellas que requerían partidas del presupuesto central para ponerse en marcha, se presentaron como proyectos de inversión, al "Fondo para el mejoramiento de los programas" o a la Oficina de Planeación para su estudio de factibilidad y su inclusión en los Planes de Desarrollo y de Acción de la universidad.

En el caso del proceso institucional, el mismo equipo que realizó la autoevaluación elaboró un documento en el que se ordenaron las acciones mejoradoras según la relevancia que tuvieran para la institución. A cada debilidad se le asignaron acciones mejoradoras; a cada acción mejoradora, tareas; y a cada tarea, responsables y plazo. Este documento se presenta como una propuesta al Comité Rectoral o al Consejo Superior para que sea analizado e incluido en el Plan de Acción Anual o en el Plan de Desarrollo de la institución.

- 

En el caso de las fortalezas todas tuvieron la misma prioridad pero se les asignaron acciones, éstas sí priorizadas, que tenían como objeto reforzarlas o eliminar posibles amenazas en su contra.

## **SEGUIMIENTO**

Una vez construido el plan de mejoramiento, éste debe socializarse, darse a conocer entre estudiantes, profesores, directivos y egresados para que toda la comunidad universitaria se convierta en veedor de su ejecución. Así se da el primer paso en el proceso de su seguimiento. Además, se debe convocar a todos los estamentos para que, en conjunto, emprendan la ejecución de las diferentes acciones de mejoramiento.

En el caso de los planes de mejoramiento de los programas autoevaluados, como se dijo antes, se pueden distinguir tres tipos de acciones mejoradoras. Para aquellas cuya ejecución sólo depende de la dependencia que maneja el programa, el seguimiento lo debe hacer el mismo Comité de Autoevaluación con la ayuda eventual de algún software adecuado. Algunas de estas acciones posiblemente requieran definición de metas e indicadores de cumplimiento que ayuden a efectuar un monitoreo ágil sobre el avance del plan. El avance en la ejecución debe darse a conocer periódicamente a la comunidad universitaria.

En cuanto a las acciones de mejoramiento de los programas o de la institución que deban trasladarse a instancias superiores tales como la Oficina de Planeación de la institución, será el organismo central de la universidad que coordina el proceso de la autoevaluación quien haga el seguimiento del plan, mediante un diálogo permanente con aquella oficina. De todas formas, el responsable de cada tarea será el encargado de las gestiones pertinentes para que las metas se cumplan en los plazos estipulados.