

# Linea- mientos

para seguir y evaluar los planes  
de mejoramiento en procesos  
de autoevaluación de programas  
académicos

Escuela de Pedagogía





Lineamientos para seguir  
y evaluar los planes  
de mejoramiento  
en procesos de autoevaluación  
de programas académicos



Lineamientos para seguir  
y evaluar los planes  
de mejoramiento  
en procesos de autoevaluación  
de programas académicos

---

Escuela de Pedagogía



UNIVERSIDAD  
CENTRAL  
VICERRECTORÍA ACADÉMICA  
Escuela de Pedagogía



UNIVERSIDAD  
CENTRAL

### Consejo Superior

Rafael Santos Calderón (presidente)

Jaime Arias Ramírez

Fernando Sánchez Torres

Flor Ángela Plazas  
(representante de los docentes)

Mónica Andrea Quiroga  
(representante de los estudiantes)

### Rector

Jaime Arias Ramírez

### Vicerrector académico

Oscar Leonardo Herrera Sandoval

### Vicerrector administrativo y financiero

Nelson Gnecco Iglesias

Esta es una publicación de la Escuela de Pedagogía.

*Lineamientos para seguir y evaluar los planes de mejoramiento  
en procesos de autoevaluación de programas académicos*

Pilar Murcia Méndez

*Directora*

Rosaura Suárez Cortés

*Redacción de textos*

ISBN (IMPRESO): 978-958-26-0447-9

ISBN (PDF): 978-958-26-0448-6

Primera edición: 2019

- © Escuela de Pedagogía de la Universidad Central
- © Ediciones Universidad Central  
Calle 21 n.º 5-84 (4.º piso). Bogotá, D. C., Colombia  
PBX: 323 98 68, ext. 1556  
editorial@ucentral.edu.co

---

### Catalogación de la Publicación Universidad Central

Lineamientos para seguir y evaluar los planes de mejoramiento en procesos de autoevaluación de programas académicos / redacción de textos Rosaura Suárez Cortés ; dirección editorial Héctor Sanabria Rivera.

--Bogotá : Ediciones Universidad Central, 2019.

36 páginas ; 22 cm

Incluye referencias bibliográficas.

ISBN IMPRESO: 978-958-26-0447-9

ISBN PDF: 978-958-26-0448-6

1. Evaluación curricular - 2. Planificación universitaria 3. Planes de estudio universitario - Currículo

I. Suárez Cortés, Rosaura, redacción de textos II. Sanabria Rivera, Héctor, dirección editorial II. Universidad Central. Vicerrectoría Académica. Escuela de Pedagogía.

375.001 - dc23

PTBUC / 12-12-2018

---

### Preparación editorial

Editor:

Héctor Sanabria Rivera

Asistente editorial:

Nicolás Rojas Sierra

Diseño y diagramación:

Patricia Salinas Garzón

Preparación de textos:

Nicolás Rojas Sierra y Deixa Moreno Castro



Material publicado de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons AttributionNonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).

## **Contenido**

Introducción .....	9
1. Alcances y propósitos del seguimiento y la evaluación del plan de mejoramiento.....	10
2. Procedimiento para seguir el plan de mejoramiento .....	15
2.1 Condiciones previas para realizar el seguimiento .....	15
2.2 Realización del seguimiento.....	16
2.3 Elaboración del informe de seguimiento .....	21
3. Procedimiento para la evaluación del plan de mejoramiento .....	23
Bibliografía.....	25
Instrumentos para el seguimiento a los planes de mejoramiento de los programas en reacreditación ....	26



## Introducción

---

El presente documento hace parte del trabajo que ha venido haciendo la Universidad Central en la consolidación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad Académica, específicamente en la estandarización de instrumentos y formatos para la formulación, seguimiento y evaluación de los planes de mejoramiento, en el marco de la autoevaluación de programas. Así, el propósito de este texto es orientar a los comités de autoevaluación respecto a dos ejercicios que cada programa debe llevar a cabo frente a su plan de mejoramiento:

1. *Seguimiento*. Una vez formulado el plan de mejoramiento, se debe proponer una metodología y una ruta de seguimiento permanente que brinde información oportuna sobre el estado de avance de las acciones. Este ejercicio deberá concluir en la generación de un informe que brinde información sobre los cursos de acción desarrollados por el programa para alcanzar los logros y superar las dificultades que se presentaron durante su ejecución.
2. *Evaluación*. De la mano con el informe de seguimiento, el programa deberá desarrollar un ejercicio que evalúe el logro de los objetivos del plan de mejoramiento<sup>1</sup>, la superación de

---

<sup>1</sup> En el caso de los programas académicos acreditados, el análisis

las debilidades identificadas en la autoevaluación y el sostenimiento de las fortalezas allí identificadas. Este análisis debe incluir propuestas y recomendaciones que contribuyan a precisar los cursos de acción para seguir avanzando en el logro de la calidad académica del programa.

De acuerdo con lo anterior, este documento se divide en tres partes. La primera define los alcances y propósitos del seguimiento y la evaluación de los planes de mejoramiento. La segunda explica el procedimiento que deben llevar a cabo los equipos de trabajo para el seguimiento de los planes. Finalmente, la tercera brinda orientaciones para evaluar los planes de mejoramiento y articularlos con el plan de desarrollo de las facultades y el Plan de Desarrollo Institucional.

## **1. Alcances y propósitos del seguimiento y la evaluación del plan de mejoramiento**

---

En este caso concreto, el seguimiento y la evaluación tienen la finalidad de proveer información sobre los procesos, procedimientos y resultados de los planes de mejoramiento. Dicho esto, es importante precisar los alcances y propósitos de cada uno de estos procesos. El seguimiento se refiere al conjunto de acciones permanentes que permiten comprobar el estado de cumplimiento de las acciones propuestas en el plan de mejoramiento y favorece una realimentación continua sobre el estado de avance de las actividades fijadas por los programas. No debe

---

comparativo debe incorporar los resultados de la evaluación externa. Esta evaluación consiste en un examen riguroso de las condiciones de calidad de los programas. Es realizada por pares académicos de otras instituciones designados por el CNA, una vez se ha concluido el proceso de autoevaluación.

entenderse como una simple verificación, ya que su propósito principal es aportar la información suficiente, precisa y oportuna para la toma de decisiones que conlleven al logro de los objetivos planteados, de tal manera que, si se llegan a presentar dificultades en el desarrollo de las acciones contempladas en el plan, los responsables de cada acción puedan ajustar los tiempos y recursos o elegir una acción alternativa para su cumplimiento. El seguimiento se debe adelantar de manera permanente a lo largo de la implementación de las acciones de mejoramiento y favorecer la consolidación de información necesaria para la toma oportuna de decisiones y para favorecer ejercicios de evaluación de procesos y resultados intermedios.

Por su parte, a diferencia del seguimiento, la evaluación requiere un análisis centrado en el logro de los objetivos propuestos tras el ejercicio de autoevaluación, valorar las transformaciones en las condiciones de calidad del programa y determinar su aporte al logro de los propósitos del plan de desarrollo de la facultad y el Plan de Desarrollo Institucional.

Como se mencionó antes, el seguimiento se debe realizar de manera permanente. El comité de autoevaluación o el grupo designado, según las particularidades del programa, establece la periodicidad de actualización de la matriz de seguimiento al plan de mejoramiento y la realización de los informes respectivos.

La evaluación debe realizarse en el periodo de ejecución en el que las acciones desarrolladas hayan suscitado transformaciones perceptibles en las condiciones del proyecto académico del programa. El momento de evaluación del plan de mejoramiento, de modo general, se puede establecer según la finalidad de los procesos de autoevaluación. En las siguientes figuras se resaltan los momentos de ejecución, seguimiento y evaluación en los procesos para la renovación de registro calificado (figura 1), la acreditación de alta calidad y la renovación de esta última (figura 2).

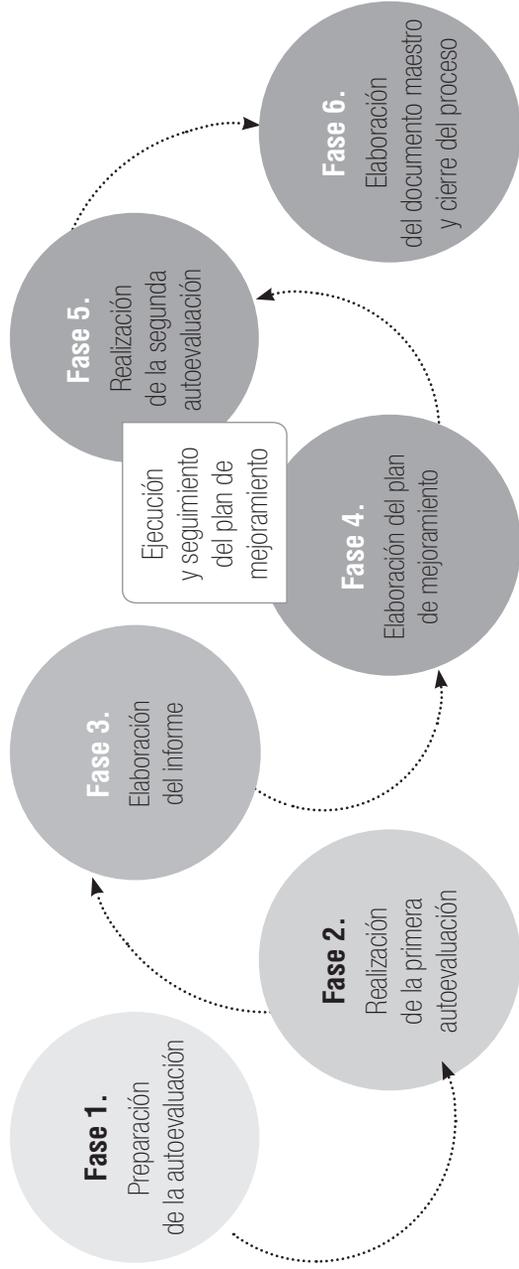


Figura 1. Momentos de ejecución, seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento en el proceso de renovación de registro calificado. Fuente: elaboración propia.

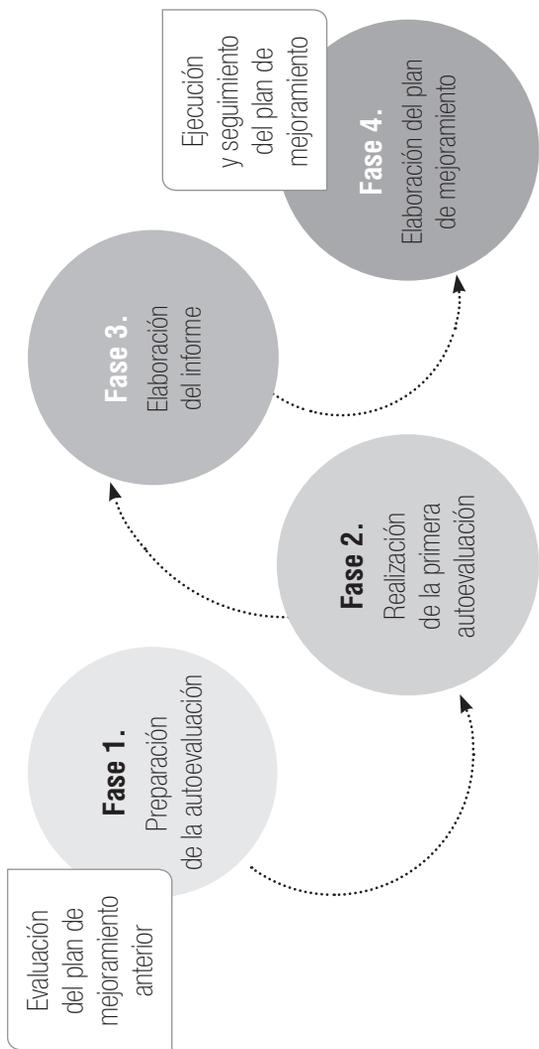


Figura 2. Momentos de ejecución, seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento en el proceso de acreditación de alta calidad y su renovación .  
Fuente: elaboración propia.

En el caso de los procesos de autoevaluación para la renovación de registro calificado, la evaluación se realiza al iniciar la segunda autoevaluación, después de dos años de ejecución del plan de mejoramiento, como se puede observar en la figura 1.

En el caso de la acreditación y la renovación de esta (figura 2), la evaluación del plan de mejoramiento anterior se debe llevar a cabo al comienzo de estos procesos.

No obstante lo anterior, la evaluación del plan de mejoramiento se puede desarrollar en momentos diferentes a la auto-evaluación con fines de acreditación o renovación, siempre y cuando contribuya a la toma oportuna de decisiones dentro del programa. Por ejemplo, puede alinearse con los tiempos definidos en el Plan de Desarrollo Institucional o en el plan de desarrollo de la facultad, o también puede desarrollarse en el marco de la actualización del Proyecto Académico del Programa, entre otras opciones (Escuela de Pedagogía, 2016).

Como puede verse, el seguimiento y la evaluación son procesos complementarios que permiten analizar los cursos de acción en las dinámicas de mejoramiento continuo de los programas. Para favorecer dicho análisis, es necesario que la dirección del programa establezca directrices claras cuando menos respecto a estos cuatro aspectos:

1. Las acciones que deben desempeñar los diferentes actores en el cumplimiento del plan de mejoramiento.
2. Los tiempos de ejecución de las acciones.
3. La periodicidad del seguimiento y la evaluación.
4. La retroalimentación de los análisis con la comunidad universitaria.

A continuación se presentan los procedimientos para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación del plan de mejoramiento.

## 2. Procedimiento para seguir el plan de mejoramiento

---

Seguir periódicamente el plan de mejoramiento implica establecer el desarrollo de cada una de las acciones formuladas, identificar el estado en el que se encuentran y, en caso de que sea necesario, formular las acciones alternativas que se deben implementar para lograr la situación deseada. Esto permite revisar el nivel de gestión de cada programa, así como efectuar los ajustes pertinentes en el momento indicado. Además, el seguimiento favorece la recolección de información sobre el estado actual del programa, que posteriormente será un insumo importante para la evaluación del plan de mejoramiento.

### 2.1 Condiciones previas para realizar el seguimiento

Para iniciar el seguimiento del plan de mejoramiento, es indispensable que la dirección del programa determine quiénes serán los docentes responsables de realizarlo. Cada programa define, de acuerdo con sus particularidades y dinámicas, los criterios para la selección del grupo responsable, aunque se sugiere que el seguimiento lo haga preferiblemente el comité que participó en la última autoevaluación del programa.

Las funciones del grupo encargado del seguimiento son:

1. Apropiarse de los lineamientos, herramientas e instrumentos que la Universidad ha dispuesto para llevar a cabo el seguimiento.
2. Conocer el plan de mejoramiento del programa en su totalidad, ya que esto permite tener una visión más amplia y detallada de las situaciones deseadas y los escenarios posibles sobre los cuales se formularon las acciones que se deben seguir.
3. Recolectar y actualizar la información necesaria y suficiente para servir como fuente de verificación del proceso de seguimiento.

4. Acordar la periodicidad de la actualización de la información y la retroalimentación de los resultados del seguimiento.
5. Elaborar el informe de seguimiento.
6. Establecer mecanismos para la retroalimentación del seguimiento con los estudiantes, los docentes, los administrativos y los egresados.

Además de la conformación del grupo de trabajo, es necesario que la estructura del plan de mejoramiento se ajuste, en caso de ser necesario, a la metodología de problematización y priorización (Escuela de Pedagogía, 2014). A manera de ejemplo, la tabla 1 presenta la estructura del plan de mejoramiento del programa de Publicidad, que fue formulado a partir de esta metodología.

## 2.2 Realización del seguimiento

Para la realización del seguimiento, la Universidad ha diseñado algunos instrumentos, entre los cuales el principal es la matriz de indicadores de seguimiento. Por esta razón, una de las acciones más importantes para efectuar el seguimiento es la actualización permanente de la matriz. Esta matriz contiene los siguientes aspectos: la pregunta problematizadora, las acciones y tipos de acciones, el nivel de prioridad, los indicadores de seguimiento, el tiempo de ejecución, el estado, la justificación del estado, las fuentes de verificación, la acción alternativa, los responsables y las observaciones. A continuación se explica cada uno de estos aspectos:

- *Pregunta problematizante.* Es importante considerar como punto de partida el problema que generó la propuesta de acción, pues, si se decide realizar una acción alternativa a la que fue propuesta inicialmente, esta debe responder a la pregunta problematizadora que el colectivo formuló en el taller de problematización.

Tabla 1. Ejemplo de estructura del plan de mejoramiento

Acciones de proyecto						
Preguntas problematizantes	Acciones planteadas	Plazo	Responsables	Recursos	Indicadores de seguimiento	Situación deseada
¿Qué estrategias y mecanismos se pueden implementar para regular y clasificar la producción de material de apoyo pedagógico de los docentes que permita difundir el conocimiento y proteger su autoría?	Diseñar estrategias y mecanismos para producir material de apoyo pedagógico.	Mediano plazo	Facultad de Ciencias Sociales, Humanidades y Arte (FCSHA) Dirección del programa Coordinación académica	Asignación de horas para la creación y el mantenimiento del repositorio. Asignación de horas para el diseño y la producción del material de apoyo pedagógico. Asignación presupuestal para la publicación y el lanzamiento anual de libros, cuadernillos u otros tipos de material académico.	Número de documentos, artículos, cartillas, manuales, etc., producidos por los docentes. Número de docentes del programa versus número de docentes que producen material de apoyo pedagógico.	La producción de material de apoyo pedagógico con autoría reconocida de los docentes favorece la circulación de conocimiento y fortalece el proyecto académico del programa y los procesos formativos de los estudiantes, además de fomentar la participación de otros docentes y el debate académico propio de los espacios universitarios.

Fuente: plan de mejoramiento del programa de Publicidad.

- *Acción y tipo de acción.* Se debe consignar la acción formulada en el plan de mejoramiento, ya que la acción permite comprender los indicadores de seguimiento formulados. Los tipos de acción —de proyecto, de gestión o de acondicionamiento (Escuela de Pedagogía, 2016)—, definidos previamente en el plan de mejoramiento, ayudan a determinar el nivel de prioridad de las acciones para su gestión y seguimiento.
- *Nivel de prioridad.* Este se establece a partir del tipo de acción. El nivel de prioridad puede ser de largo, mediano o corto plazo. Generalmente, las acciones de acondicionamiento son a corto plazo; las de proyecto, a mediano plazo, y las de gestión, a largo plazo.
- *Indicadores de seguimiento.* Los indicadores de seguimiento permiten evidenciar el nivel de avance de cada acción y brinda información sobre el trayecto recorrido y por recorrer para alcanzar los objetivos.

El indicador tiene implícitos dos elementos: una unidad de medida y una fuente que permita verificarlo. La unidad de medida puede ser un número absoluto, un porcentaje, una escala de opinión, un criterio valorativo, etc. La fuente puede ser un documento, un archivo electrónico, una lista, un cuestionario aplicado, una entrevista a un grupo de personas, etc. (Sinaes, 2014)

Los indicadores de seguimiento fueron formulados en el plan de mejoramiento y se construyeron a partir de las situaciones deseadas y los escenarios posibles. Sin embargo, se pueden reformular y mejorar en la etapa de ejecución de las acciones. Los indicadores, además de estar bien definidos, deben explicitar claramente el significado o la información que se pretende obtener. Para esto es necesario que cumplan estas condiciones:

- Deben medir los elementos más significativos y directamente relacionados con la acción formulada.
- Deben referirse a hechos y no a impresiones subjetivas.

- Deben basarse en datos e información disponible.
- Deben permitir comparar el estado de las acciones en distintos momentos.
- Deben servir para sustentar la toma de decisiones\*\*.

Para un mejor uso y cálculo de los indicadores, el programa puede elaborar las hojas de vida de cada indicador, lo que favorece la recolección de fuentes de verificación y las comparaciones en distintos momentos del proceso. En la tabla 2 se presenta como ejemplo la hoja de vida de un indicador.

Tabla 2. Ejemplo de hoja de vida de un indicador de seguimiento

<b>Indicador de seguimiento</b>	Porcentaje de docentes del programa que producen material de apoyo pedagógico
<b>Objetivo del indicador</b>	Medir la proporción de la planta docente del programa que produce material de apoyo pedagógico
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje
<b>Fórmula de cálculo</b>	Número de docentes del programa versus número de docentes que producen material de apoyo pedagógico
<b>Fuentes de los datos</b>	Coordinación académica y docentes del programa
<b>Periodicidad del cálculo</b>	Semestral
<b>Responsable del indicador</b>	Coordinador académico del programa

Fuente: elaboración propia.

- *Tiempo de ejecución.* En el seguimiento es indispensable definir un intervalo de tiempo para el desarrollo de cada acción formulada en el plan de mejoramiento. Por ello, se debe determinar cuándo comienza y cuándo probablemente termina de ejecutarse la acción.
- *Estado.* Se debe establecer el grado de avance de cada acción, que puede estar a) sin iniciar, b) en proceso o c) finalizado, y se

\*\* Para ampliar la información sobre la construcción de indicadores, véase Fernández (2005).

puede plantear una acción alternativa. La actualización permanente del estado se convierte en un dato importante para determinar el nivel de gestión que tiene el plan de mejoramiento.

- *Justificación del estado.* Además, se debe justificar el estado de cada acción, ya sea describiendo la manera en que se ha realizado, las razones por las que no se ha podido realizar o por las que se decide optar por una acción alternativa.
- *Fuentes de verificación.* Las fuentes de verificación son la evidencia que da cuenta del estado de la acción. Así, constituyen un insumo importante para la evaluación del plan de mejoramiento y para las siguientes autoevaluaciones que haga el programa.
- *Acción alternativa.* Se debe describir el trayecto de acción que reemplaza o complementa la acción enunciada en el plan de mejoramiento. Esta acción debe partir de la problematización formulada y debe contribuir al alcance de la situación deseada que se ha planteado para el grupo de acciones.
- *Responsables.* Para el seguimiento se requiere que las responsabilidades ya no recaigan sobre colectivos (por ejemplo, los profesores del programa), sino sobre personas concretas. Esto no significa que se trabaje de manera individual o aislada; al contrario, es recomendable organizar equipos de trabajo, de acuerdo con el conjunto de acciones definido. Para asignar los responsables, se debe partir de un análisis previo de los perfiles y funciones del equipo de docentes del programa. Es probable que sea necesario reasignar funciones y hacer cambios en los tiempos y en las actividades que el programa desarrolla comúnmente. Para ello, es fundamental lograr la concertación y la colaboración de todo el equipo de trabajo.
- *Observaciones.* Se diligencia toda aquella información adicional que se considere de interés para comprender el estado de las acciones y para tomar decisiones oportunas en la etapa de ejecución del plan de mejoramiento.

Para el desarrollo de este proceso, se propone la matriz de la tabla 3, que recoge cada uno de los aspectos señalados.

### *2.3 Elaboración del informe de seguimiento*

Además de la actualización permanente del instrumento de seguimiento, el programa debe elaborar el informe de seguimiento antes de iniciar la evaluación del plan de mejoramiento. En este informe se evidencian los logros alcanzados, las dificultades que se superaron y las transformaciones en las condiciones de calidad del programa. Todo esto debe determinarse en relación con las situaciones deseadas y los escenarios posibles que se plantearon en la formulación del plan de mejoramiento.

Este informe será un insumo indispensable para la evaluación del plan de mejoramiento, por lo cual es importante hacer en él un análisis orientado por las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles fueron las principales transformaciones del programa durante la ejecución del plan de mejoramiento?
- ¿De qué manera los cambios identificados favorecieron las condiciones de calidad del programa?
- ¿La elección de las acciones formuladas contribuyó a lograr la situación deseada?
- ¿Qué aspectos facilitaron el cumplimiento de las acciones propuestas durante la ejecución del plan de mejoramiento?
- ¿Qué aspectos dificultaron o impidieron la obtención de los resultados durante la ejecución del plan de mejoramiento?

Tabla 3. Ejemplo de matriz de seguimiento al plan de mejoramiento

Pregunta problematizante	Acción	Tipo de acción	Nivel de prioridad	Indicador de seguimiento	Fecha de inicio	Fecha de finalización
¿Qué estrategias y mecanismos se pueden implementar para regular y clasificar la producción de material de apoyo pedagógico de los docentes, que permita difundir el conocimiento y proteger su autoría?	Diseñar estrategias y mecanismos para producir material de apoyo pedagógico.	Proyecto	Mediano plazo	Número de documentos, artículos, cartillas, manuales, etc., producidos por los docentes.	Octubre de 2016	Marzo de 2018

Estado	Justificación del estado	Fuentes de verificación	Acción alternativa	Observaciones	Responsables
En proceso	Se comenzó a seleccionar y clasificar el material que ha sido producido por los docentes del programa. Además, se están estableciendo los mecanismos pertinentes para la circulación de dicho material.	Actas de comité de carrera. Bases de datos de clasificación de la producción. Comunicaciones a docentes.	No aplica	Se han efectuado tres sesiones de trabajo con docentes para avanzar en la clasificación. Sin embargo, diez docentes no han participado en este proceso.	Alberto Pérez y Manuela González

Fuente: elaboración propia.

### 3. Procedimiento para la evaluación del plan de mejoramiento

---

Como ya se había mencionado, la evaluación del plan de mejoramiento consiste en valorar comparativamente las transformaciones que este produjo en las condiciones de calidad del programa. Además, es necesario analizar cómo se articulan estos cambios identificados con los ejes estratégicos de los tres niveles de planificación: el plan de desarrollo del programa, el plan de desarrollo de la facultad y el Plan de Desarrollo Institucional.

Para elaborar el informe de evaluación se sugiere analizar cada uno de los siguientes aspectos:

1. *Transformaciones en las condiciones de calidad del programa.* En este punto se debe retomar el informe de seguimiento y señalar las principales transformaciones del programa por cada tipo de acción. Esto implica analizar las acciones de gestión, de proyecto y de acondicionamiento que se ejecutaron en el periodo evaluado, y compararlas con las situaciones deseadas que se proyectaron en la formulación del plan de mejoramiento. En este sentido, el análisis debe informar de manera clara el grado de avance de las acciones y su impacto en el proyecto académico del programa.
2. *Articulación entre el plan de mejoramiento, el plan de desarrollo de la facultad y el Plan de Desarrollo Institucional.* Una vez se han identificado los cambios logrados durante la ejecución del plan de mejoramiento, es necesario reconocer los aportes de las acciones encaminadas a los ejes estratégicos de los planes de desarrollo mencionados. Para esto, se requiere explicitar la manera en que las acciones ejecutadas por el programa aportan a la consecución de los objetivos institucionales y a las funciones misionales.

3. *Trayectos y posibles cursos de acción que debe seguir el programa.* En esta parte del informe se deben presentar las propuestas y las recomendaciones que potencien la ejecución de las acciones prioritarias o de las acciones que presentan menos avances. Así, se deben definir los retos de gestión que debe emprender el programa, la facultad y la Universidad para lograr las transformaciones deseadas. En el caso de los programas que realizan autoevaluación para renovar la acreditación de alta calidad, se propone incluir un análisis adicional que incluya la *comparación entre el plan de mejoramiento del programa y la evaluación externa*. Para esto, el programa debe retomar los conceptos evaluativos de los pares externos y las recomendaciones de la actual resolución de acreditación. En este sentido, se debe analizar cómo se potenciaron las fortalezas y cómo fueron atendidas las debilidades señaladas por los pares externos.

Finalmente, es necesario establecer los mecanismos de realimentación del seguimiento y la evaluación del plan de mejoramiento y articular sus resultados con los procesos de autoevaluación posteriores a la implementación del plan. Dicha articulación favorece la selección de los cursos de acción más apropiados para la consecución de los objetivos fijados por el programa para continuar avanzando en el logro de su calidad.

## **Bibliografía**

- Chassagnes, I. (s. f.). *Fundamentos de gerencia contemporánea*. La Habana: Instituto Superior Politécnico.
- Escuela de Pedagogía (2016). *Lineamientos para elaborar planes de mejoramiento en procesos de autoevaluación*. Bogotá: Universidad Central.
- Escuela de Pedagogía (2014). Instructivo para el ajuste del plan de mejoramiento de los programas en autoevaluación. Universidad Central.
- Fernández M., A. (2005). Propuesta de indicadores del proceso de enseñanza/aprendizaje en la formulación profesional en un contexto de gestión de la calidad total. *Relieve. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 11 (1), 63-82. Disponible en [goo.gl/qYgq1c](http://goo.gl/qYgq1c).
- Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (Sinaes) (2014). Manual de elaboración de planes de mejoramiento. San José de Costa Rica.

## Instrumentos para el seguimiento a los planes de mejoramiento de los programas en reacreditación\*

Este texto ofrece una hoja de ruta para la elaboración del informe de seguimiento y evaluación del plan de mejoramiento, de cara a la autoevaluación con fines de reacreditación. Dicha hoja de ruta toma como punto de referencia los lineamientos aquí publicados.

Los planes de mejoramiento constituyen la principal herramienta para generar una cultura de la evaluación y avanzar hacia el fortalecimiento en la calidad de la educación, desde una perspectiva que conjuga los *factores externos* —estándares y criterios fijados por el Ministerio de Educación Nacional (MEN), el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y La Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Conaces)— y los *factores internos* de la institución y el programa —misión y visión institucional, propósitos formativos del programa, proyección a mediano y largo plazo de la Facultad, entre otras—.

Desde esta perspectiva, el informe de evaluación del plan de mejoramiento es un instrumento que presenta de manera clara y asertiva los principales aspectos del programa en términos de las condiciones de calidad propias de este y tiene en cuenta tanto las exigencias externas como los propósitos del programa y la universidad. De igual manera, el ejercicio presenta las limitaciones y dificultades que aún se enfrentan para alcanzar este ideal de calidad académica, donde se enfatizan las oportunidades de mejora y la manera en que el programa proyecta superar paulatinamente este conjunto de *obstáculos*. Dicho de otra manera, las debilidades y aspectos

---

\* Elaborado por Héctor Andrés Pérez Enciso

por mejorar se presentan de una forma discursiva que permita reconocer la existencia de dichas limitaciones, pero enfatiza en la forma en que el programa proyecta superarlas a corto, mediano y largo plazo.

### **Informe de evaluación del plan de mejoramiento**

Entendida así la cuestión, a continuación se presentan los cuatro apartados sugeridos por la Escuela de Pedagogía para la elaboración del informe. Estos reconocen la manera en que los elementos contenidos en los informes pueden encajar en cada uno de estos apartados y generan la reflexión sobre contenidos que aún se requieren para continuar avanzando en su elaboración.

#### *Transformaciones en las condiciones de calidad del programa*

De acuerdo con el documento de Lineamientos de esta publicación, en este punto ocupa al equipo de autoevaluación

[...] retomar el informe de seguimiento y señalar las principales transformaciones del programa por cada tipo de acción. Esto implica **analizar las acciones** de gestión, de proyecto y de acondicionamiento que se ejecutaron en el periodo evaluado, y **compararlas con las situaciones deseadas** que se proyectaron en la formulación del plan de mejoramiento. En este sentido, el análisis debe informar de manera clara el grado de avance de las acciones y su impacto en el proyecto académico del programa [énfasis añadido]. (p. 23)

Para efectos del informe de autoevaluación, se recomienda presentar la información según como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1** Acciones adelantadas para transformar las condiciones de calidad del programa

Factor	Pregunta problematizante	Tipo de acción	Actividad planteada	Situación deseada	Avances 2016*	Avances 2017*	Avances 2018*	Fortalezas**	Aspectos por mejorar***

Fuente: elaboración propia.

- \* Relatar los principales avances de las acciones e indicar el porcentaje de avance según los indicadores estipulados.
- \*\* Aquí es prudente mencionar las fortalezas logradas y los aspectos que el programa considere importantes de la actividad, entre otras cosas porque contribuyen significativamente a alcanzar la situación ideal.
- \*\*\* Los aspectos por mejorar siempre deben ser presentados de tal manera que se evidencie el compromiso del programa para lograr superar dichos obstáculos. Es decir, se presentan en afirmaciones divididas en dos fragmentos: en la primera parte se presenta la dificultad, en la segunda se expresa el compromiso, e incluso de manera general, la forma como el programa espera superarla con el tiempo.

Esta información permitirá generar organizadamente la reflexión en torno a la medida en que se ha avanzado en las acciones estipuladas por el programa, identificar la manera en que paulatinamente se han generado transformaciones en las condiciones de calidad y relacionar la forma en que estos cambios contribuyen al logro del ideal de calidad del programa y de la Universidad.

En este punto es fundamental que el programa retome cada una de las acciones establecidas en el plan de mejoramiento. También es esencial que estas se contrasten con la situación deseada en el marco de la autoevaluación, en asuntos como el modo en que se logró, qué cosas positivas se percibieron en este proceso y qué aprendizajes quedaron instalados; dicho de otro modo, qué aspectos fuertes y qué aspectos por mejorar se encontraron en el marco de su implementación.

### *Comparación entre el plan de mejoramiento del programa y la evaluación externa*

De acuerdo con los lineamientos presentados en el documento, en este punto la evaluación debe

**retomar los conceptos evaluativos de los pares externos y las recomendaciones de la actual resolución de acreditación. En este sentido, se debe analizar cómo se potenciaron las fortalezas y cómo fueron atendidas las debilidades señaladas por los pares externos [énfasis añadido]. (p. 24)**

En este apartado interesa, entonces, analizar la manera en que el programa ha mantenido las fortalezas y superado las debilidades señaladas por los pares evaluadores. Las ideas fuerza de este apartado deben presentar al programa como una unidad con proyección en el tiempo y comprometida con avanzar de manera permanente en el mejoramiento de la calidad.

Dicho esto, para efectos del informe de autoevaluación, se recomienda presentar la información según como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2** Evolución de las fortalezas y debilidades expresadas en el concepto evaluativo de los pares

Aspecto	Fortalezas	Avances*	Debilidades	Avances**	Proyección***

Fuente: elaboración propia.

- \* En este apartado es necesario señalar puntualmente cómo se han mantenido estas fortalezas e, incluso, indicar cómo la situación varía en el periodo considerado. Es decir, señalar que, pese a que eran fortalezas en ese momento, se ha continuado avanzando en ellas.
- \*\* Aquí es necesario indicar cómo se ha ido avanzando en la superación de las debilidades señaladas por los pares académicos. Se debe aludir a la forma en que acciones concretas del primer apartado han contribuido a superar estos aspectos débiles. No se trata de repetir lo ya señalado en el primer apartado, sino de mencionar que la información allí expresada evidencia el compromiso del programa para continuar avanzando. En efecto, aquí también es importante señalar claramente cómo es la situación actual, es decir, cómo los obstáculos, debilidades o oportunidades de mejora están, en el momento de la realización del informe, en mejores condiciones.
- \*\*\* Se trata de mostrar cómo el programa proyecta continuar con el mejoramiento de cada aspecto señalado, tanto para mantener las fortalezas como para superar las debilidades. Es la carta de compromiso del programa para continuar fortaleciendo las condiciones de calidad expresadas en el informe de pares.

Presentado así el informe, se podrá argumentar ante cualquier actor externo que se han tenido en cuenta las orientaciones de los pares para continuar en la línea de la calidad que ha mantenido el programa.

El ejercicio sugerido en la tabla 2 sirve para generar la reflexión en torno a los avances que se han logrado y los compromisos aún pendientes para seguir en la línea del mejoramiento permanente. El propósito fundamental de este trabajo es generar un discurso claro y coherente sobre las fortalezas, debilidades y avances del programa para responder a los requerimientos externos de la calidad.

*Articulación entre el plan de mejoramiento,  
el Proyecto Académico de la Facultad,  
el Plan de Desarrollo Institucional y el PEI*

De acuerdo con el documento de lineamientos, en este punto el equipo de autoevaluación centra su atención en

[...] reconocer los aportes de las acciones encaminadas a los ejes estratégicos de los planes de desarrollo mencionados. Para esto, se requiere **explicitar la manera en que las acciones ejecutadas por el programa aportan a la consecución de los objetivos institucionales y a las funciones misionales** [énfasis añadido]. (p. 23)

Lo anterior plantea un ejercicio de *armonización estratégica*. Los ejercicios de armonización tienen el objetivo de mostrar en qué medida y de qué forma las acciones del programa están articuladas con los principios institucionales y los principios de la Facultad. Se trata de un análisis sobre la manera en que las acciones adelantadas por el programa contribuyen al logro de los objetivos formativos de la Facultad y de la Universidad. De igual manera, interesa en este apartado describir la forma en que las acciones responden a los principios institucionales condensados en el PEI.

En este sentido, se busca un análisis minucioso de los resultados obtenidos en el programa y su articulación con los ejes estratégicos de la Facultad y la Universidad condensados en los documentos institucionales. Dicho análisis se orienta a través de las siguientes preguntas: ¿en qué medida las acciones y resultados de mejoramiento contribuyen a fortalecer la orientación académica de la Facultad y la Universidad?, ¿de qué manera aporta a las funciones misionales de la Facultad y la Universidad?

Dicho esto, es recomendable presentar la siguiente información expresada en la tabla 3.

**Tabla 3.** Armonización de acciones, resultados y ejes estratégicos

Tipo de acción*	Acción**	Resultados***	Eje estratégico****	Nivel*****

Fuente: elaboración propia.

- \* De gestión, proyecto y acondicionamiento.
- \*\* Se describe la acción realizada por el programa en coherencia con lo establecido en el plan de mejoramiento.
- \*\*\* Se trata de relatar, en la medida de lo posible con cifras o evidencias que lo respalden, los resultados obtenidos en la implementación de las acciones.
- \*\*\*\* Se indica el nombre del eje estratégico correspondiente al PDI, PEI y al Proyecto Académico de la Facultad (PAF), y se describen los aportes puntuales de la acción al logro de estos ejes.
- \*\*\*\*\* Se señala si se trata de un eje estratégico propio de la Facultad o de la Universidad (en este último caso es importante diferenciar si se trata de un eje estratégico establecido en el PEI o en el PDI).

Presentado así el informe, se podrá argumentar que las acciones realizadas por el programa están articuladas con los propósitos y ejes estratégicos institucionales de cara a continuar en la línea de la calidad que ha mantenido el programa y la Facultad y que suscitó la acreditación del MEN.

Es importante que el programa comience a trabajar en identificar la armonización de las acciones del plan de mejoramiento con los ejes estratégicos de la Facultad y la Universidad.

### **Trayectos y posibles cursos de acción que debe seguir el programa**

De acuerdo con el documento de lineamientos, en este punto el equipo de autoevaluación se ocupa de

presentar las **propuestas y las recomendaciones que potencien la ejecución de las acciones prioritarias** o de las acciones que presentan menos avances. Así, se deben definir los retos de gestión que debe emprender el programa, la facultad y la Universidad para lograr las transformaciones deseadas [énfasis añadido]. (p. 24)

Con base en el ejercicio de priorización, la matriz de importancia y gobernabilidad (IGO) y el análisis de las actividades más importantes para el programa, el equipo deberá construir una batería de recomendaciones para continuar avanzando en el cumplimiento del plan de mejoramiento. Las propuestas y recomendaciones deben responder a acciones concretas y factibles de realizar que permitan avanzar en el logro de la calidad académica del programa y alcanzar los propósitos que el programa se propone a corto, mediano y largo plazo. Del mismo modo, estas recomendaciones servirán como insumos para el proceso de autoevaluación con fines de reacreditación.

Las propuestas y recomendaciones deben estar articuladas con el Proyecto Educativo Institucional, el Plan de Desarrollo Institucional, el Proyecto Académico de la Facultad, y con el informe de autoevaluación anterior. Cada acción propuesta debe justificarse en el marco de por lo menos uno de estos documentos orientadores, con el fin de fortalecer la coherencia de prácticas entre los diferentes niveles de la Universidad.

Es recomendable generar este apartado una vez se hayan desarrollado los tres anteriores. Este último deberá ser sintético y preciso en cuanto a las acciones con las que el programa pueda seguir avanzando en el logro de su proyecto académico.





La preparación editorial de *Lineamientos para seguir y evaluar los planes de mejoramiento en procesos de autoevaluación de programas académicos* estuvo a cargo de Ediciones Universidad Central.

Se utilizaron en su composición fuentes Adobe Caslon Pro, Eurostile LT STD y Helvetica Neue LT STD.

# Linea- mientos

para seguir y evaluar los planes  
de mejoramiento en procesos  
de autoevaluación de programas  
académicos

Mediante la Serie Fortalecimiento de la Calidad, la **Escuela de Pedagogía** pone al alcance de la comunidad académica un material de apoyo para la conceptualización, discusión y desarrollo de los procesos de autoevaluación de los programas académicos de la Universidad Central. Lejos de proponerse como manuales de procedimientos, los textos que se publican en esta serie esperan enriquecer las reflexiones que surgen desde cada uno de los proyectos académicos en su camino hacia el crecimiento institucional y el robustecimiento de la calidad.

ISBN 978-958-26-0448-6



9 789582 604486

 **Serie**  
Fortalecimiento  
de la Calidad