

# Linea- mientos

para elaborar planes  
de mejoramiento en procesos  
de autoevaluación

Escuela de Pedagogía





Lineamientos para elaborar  
planes de mejoramiento  
en procesos de autoevaluación



# Lineamientos para elaborar planes de mejoramiento en procesos de autoevaluación

---

Escuela de Pedagogía

### Consejo Superior

Fernando Sánchez Torres (presidente)

Jaime Arias Ramírez

Jaime Posada Díaz

Rubén Darío Llanes Mancilla  
(representante de los docentes)

José Sebastián Suárez Rodríguez  
(representante de los estudiantes)

### Rector

Rafael Santos Calderón

### Vicerrector académico

Luis Fernando Chaparro Osorio

### Vicerrector administrativo y financiero

Nelson Gnecco Iglesias

### *Lineamientos para elaborar planes de mejoramiento en procesos de autoevaluación*

Martha Elena Baracaldo

*Directora de la Escuela de Pedagogía*

Sabina Gómez Puentes y Yairsiño Oviedo Correa

*Redacción de textos*

isbn (impreso): 978-958-26-0322-9

isbn (pdf): 978-958-26-0323-6

Primera edición: 2016

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 elaborar planes de mejoramiento en procesos de autoevaluación / Escuela de Pedagogía ; redacción de textos Sabina Gómez Puentes y Yairsiño Oviedo Correa ; coordinación editorial Héctor Sanabria Rivera. -- Bogotá : Ediciones Universidad Central, 2016.

44 páginas ; 22 cm -- (Serie fortalecimiento de la calidad)

Incluye referencias bibliográficas

ISBN (IMPRESO): 978-958-26-0322-9

ISBN (PDF): 978-958-26-0323-6

1. Calidad de la educación 2. Planificación curricular 3. Educación superior -- Administración - Planificación - Evaluación I. Sanabria Rivera, Héctor, editor II. Universidad Central. Vicerrectoría Académica. Escuela de Pedagogía

378.107 -- dc23

PTBUC/29-10-2016

---

### Preparación editorial

Coordinación Editorial

Dirección: Héctor Sanabria Rivera

Coordinación editorial: Jorge Enrique Beltrán

Diseño y diagramación: Patricia Salinas Garzón

Corrección de textos: Fernando Gaspar Dueñas

Editado en Colombia - *Published in Colombia*



Material publicado de acuerdo con los términos de la licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0. Usted es libre de copiar o redistribuir el material en cualquier medio o formato, siempre y cuando dé los créditos apropiadamente, no lo haga con fines comerciales y no realice obras derivadas.

## **Contenido**

<b>Presentación</b> .....	9
<b>Mejoramiento de la calidad</b> .....	15
El plan y el proyecto .....	16
La realización y el mejoramiento.....	19
<b>La formulación de planes de mejoramiento</b> ....	23
Problematizar para transformar .....	25
Importancia y gobernabilidad .....	27
Tipología de acciones y horizontes temporales .....	30
<b>Seguimiento y despliegue del plan de mejoramiento</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	39





## **Presentación**

---

En la educación superior, una tarea contemporánea es la de la evaluación de los procesos y de las acciones formativas que la universidad adelanta. Esta tarea, desde luego, obliga a preguntarse acerca del sentido de la evaluación para poder diseñar las acciones que esta supone. En la serie Fortalecimiento de la Calidad, que presentamos a la comunidad académica de la Universidad Central, consideramos la evaluación como un momento de reflexión que se hace sobre una situación dada, según lo considerado como deseable. Desde este punto de vista, la evaluación supone establecer un conjunto de relaciones que configura un estado de cosas actual que se confronta con un estado de cosas deseable, para examinar qué tan distante, o qué tan cerca, está el actual del deseable.

Sea cual fuere el estado de cosas establecido, es importante considerar que este se produce en un tiempo, es decir, en un antes, en un ahora y un después, movimientos que nos permiten comprender e introducir las posibilidades de cambio. Por ejemplo, dar cuenta de aquello que es importante que permanezca, de aquello que es conveniente que no se siga dando o presentando y de aquello que es necesario introducir para configurar otras condiciones u otros acontecimientos. Así, la evaluación se constituye en un momento que nos sirve para

reflexionar acerca de lo que hemos realizado y decidir cómo es deseable continuar.

Un aspecto esencial cuando se hace la evaluación corresponde a llevarla a cabo a partir de la credibilidad de lo que hacemos y mediante el consenso de todos los actores implicados en ella. Una evaluación no puede confundirse con el levantamiento de información primaria y secundaria, aunque esta sea imprescindible. Lo importante de ella es el sentido que se le atribuye, según el valor otorgado al proyecto y al proceso formativo que este contiene, y que permite apreciar, comprender y atribuir un significado a las acciones, procesos y resultados obtenidos. Se trata de un proceso colectivo que nos forma en la conversación, la confrontación y la reflexión sobre lo deseable del proyecto.

En el marco de la Universidad Central, la evaluación está articulada con el proyecto educativo institucional (PEI) y con el proyecto académico del programa (PAP), pues ella los interpela, los cuestiona y facilita la reflexión sobre la pertinencia y consistencia de sus realizaciones. Ahondar en la pertinencia implica reconocer sus distintas funciones sociales y reconocer que la equidad no se logra sin una educación de calidad, que, para el caso de la Universidad Central, solo adquiere significado en las acciones del proyecto. Así, la idea de evaluación está relacionada con la idea de calidad, con un sentido de universidad y con los procedimientos y herramientas que usamos para realizarla.

El proceso de evaluación, además de orientarse por el sentido del PEI y del PAP, se guía por un sentido de calidad, asunto del que se ocupa el documento titulado *El sentido de la calidad*.

Otro aspecto fundamental tiene que ver con la disposición del proceso de evaluación, que, en el caso de la Universidad Central, ha adoptado diferentes formas. Por ejemplo, para desarrollar el proceso, los programas conforman un comité de

autoevaluación, que se orienta por los lineamientos establecidos para tal fin y usa las técnicas y herramientas definidas allí. Sin embargo, es importante aclarar que el proceso no es un asunto meramente técnico, sino que es también un proceso ético y político. En esta dirección, se constituye en una herramienta conceptual y metodológica que sirve para sostener un PEI y un PAP que garanticen calidad.

Ahora bien, el proceso establecido no se comporta de la misma manera en todos los programas académicos. Por el contrario, dependiendo de la naturaleza del campo de estudio y de sus agentes, se configuran una serie de acciones particulares. No obstante, a lo largo de la experiencia evaluativa de estos años, podemos destacar las siguientes acciones:

- El comité de autoevaluación es el que dirige e implementa el proceso.
- Los referentes, los objetos de evaluación, los componentes y los indicadores son establecidos por la Universidad y, para ser utilizados, se discuten previamente con los comités de autoevaluación.
- El producto que se obtiene del proceso es un informe de autoevaluación y un plan de mejoramiento respectivo.

Estas acciones y las fases de la evaluación son las que se describen en el documento *Lineamientos para la autoevaluación de programas*.

Cuando se toma la decisión de recolectar la información primaria y secundaria, es cuando se acude a las herramientas y a las técnicas necesarias para hacer una evaluación sistemática y rigurosa. Esta es la razón del documento titulado *Cartilla metodológica: herramientas e instrumentos para la autoevaluación de programas académicos*. Allí se presentan las herramientas y técnicas que sirven no solo para configurar el estado de cosas, sino, además, para fundamentar las

decisiones que se tomen con respecto al curso que deben seguir las acciones del proyecto.

Cuando se ha recogido la información, se ha analizado y se ha escrito el informe, se formula el *plan de mejoramiento de la calidad*, a fin de precisar los cambios relevantes. En esta herramienta, se evidencian los obstáculos encontrados, estos son enunciados en términos de problemas y se lleva a cabo el análisis de la situación dada para configurar las acciones que conducen a la situación deseada. Este proceso es el que se describe en el documento *Lineamientos para elaborar planes de mejoramiento en procesos de autoevaluación*.

Una vez formulado este plan de mejoramiento, es necesario establecer las acciones de seguimiento y evaluar su pertinencia. Las directrices para desarrollar estas acciones se presentan en el documento *Seguimiento y evaluación de los planes de mejoramiento*.

Dado que la Universidad Central ha asumido la calidad como uno de sus propósitos fundamentales, se pone a disposición de los programas, los profesores, los funcionarios y los estudiantes estos documentos, que contribuyen al propósito institucional y nos permiten construir de manera cada vez más sólida un proyecto de educación superior para el país.



**E**ste documento contiene las bases teóricas y procedimentales para elaborar planes de mejoramiento en el marco de los procesos autoevaluación, según las exigencias de calidad institucionales y en conexión con los estándares externos de calidad en la educación superior.

## **Mejoramiento de la calidad**

---

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Universidad Central contempla la evaluación de los proyectos académicos de programas (PAP) como un instrumento fundamental para analizar aquellos aspectos que les permite identificarse, tanto interna como externamente, como programas de calidad.

En este análisis se puede conocer el estado actual de cada aspecto y su incidencia, positiva o negativa, en el desarrollo del proyecto; es decir, se pueden detectar tanto las fortalezas que lo viabilizan como las dificultades que lo truncan. A partir de los hallazgos de la evaluación hecha por cada programa (autoevaluación), es posible plantear acciones que conduzcan a crear las condiciones que permitan tanto la transformación de aquellos aspectos de incidencia negativa como la proyección de todos los demás aspectos hacia un mejoramiento continuo.

Según esto, el mejoramiento puede ser visto como el resultado inherente a la evaluación, pues, al tratarse de un proceso formativo, esta última conduce a la reflexión desde lo meramente descriptivo hasta la acción constructiva y transformativa. Al igual que el modelo de autoevaluación (Escuela de Pedagogía, *Lineamientos...*), el mejoramiento está orientado por algunos lineamientos conceptuales y por el uso de algunas

técnicas y herramientas metodológicas que facilitan la formulación de planes de mejoramiento acordes con las necesidades reales de cada programa y los requerimientos de calidad.

Así pues, estos lineamientos hacen hincapié en lo instrumental, ya que buena parte de su funcionamiento está orientada por el *plan*, que, como se verá, se entiende en relación con el proyecto, pues, en últimas, es el despliegue de este en el tiempo y en situaciones específicas. Como consecuencia, el proceso de mejoramiento puede precisarse así: es la formulación de planes de mejoramiento, ejecución y seguimiento permanente de las acciones de mejoramiento y la identificación de los cambios en las condiciones de calidad y de formación.

A través de los planes y acciones de mejoramiento se adecuan también los procesos del nivel micro de la Institución (dependiendo de los resultados de la evaluación) a los propósitos del nivel macro, establecidos en el PEI. En esa medida, cuando se presenten los tipos de acción que conforman el plan de mejoramiento, se va a evidenciar la importancia de las acciones de gestión como puntos articuladores entre las dinámicas organizativas y la dirección institucional. Por ahora, resulta necesario definir el plan y su relación con el proyecto.

## El plan y el proyecto

La elaboración de un plan consiste en una técnica que media entre el saber y la acción<sup>1</sup>. Sin embargo, lograr la definición de acciones que respondan a un fin y concreten una intención es un ejercicio que está sometido a diversas tensiones, por ejemplo, entre los medios disponibles y la satisfacción de necesidades; entre las alternativas de decisión y los costos de los errores; entre la previsión y el cambio permanente.

---

1 Algunas de las consideraciones que se exponen en este texto provienen del trabajo del profesor John Friedman, puntualmente de su libro *Planificación en el ámbito público*, en el cual reconstruye algunas de las variaciones y transformaciones que se han presentado en el campo de la administración y la planificación.



Además, a este escenario deben sumarse algunos cuestionamientos que provienen del campo de la educación y de la idea de mejoramiento continuo: ¿Cómo valorar que, en efecto, el cambio que se presenta en un aspecto puede considerarse mejoramiento? ¿Cómo mantener una coherencia entre la consideración de las posibilidades, la decisión y la acción cuando estas son realizadas por agentes externos a la comunidad académica? ¿De qué manera se garantiza la efectividad de las acciones frente a las necesidades de los PAP y del PEI cuando estas apuntan, por ejemplo, a situaciones formativas? ¿Puede presentarse la situación de que se ejecute un plan en su totalidad y no se dé la transformación de las dificultades identificadas inicialmente?

Frente a este escenario, la planeación hace hincapié en diferentes aspectos: la consistencia metodológica, para la cual el plan es efectivo y coherente según las herramientas e instrumentos que se utilizan para formularlo; su aporte a la toma de decisiones, según el cual el plan es efectivo en la medida en que se concentra en ciertos puntos de mayor impacto a través de la definición de estrategias; y su carácter ejecutivo, pues se ocupa de la racionalización y administración de los recursos disponibles.

Así, el proceso de mejoramiento considera todos los aspectos anteriores: lo instrumental, lo estratégico y la disposición de recursos, pero también debe tenerse una mirada amplia de los recursos físicos, tecnológicos, financieros, de tiempo docente, textuales, etc., para poder responder igualmente a los aspectos académicos que requieren de transformaciones de todo tipo.

Sin importar los énfasis que se adopten al elaborar un plan, es necesario tener presente que su objeto es, fundamentalmente, la acción: acción orientada por fines específicos, acción para la transformación social, acción política, acción colectiva, etc. Igualmente, debe asumirse que la acción

es ordenada por diferentes fines, de modo que el proceso de mejoramiento debe aportarles a los programas y grupos académicos instrumentos para que el ejercicio que desarrollan les permita hacer lo siguiente:

1. Desviar el comportamiento rutinario (a través de una nueva vía o práctica innovadora) y desencadenar situaciones de transformación sobre una dinámica preestablecida.
2. Valorar las opciones posibles que les permiten prepararse para los cambios.
3. Construir imágenes de futuro y situaciones deseadas.
4. Transitar permanentemente entre distintos estados de cosas, lo que facilita la previsión de cambios.

Según la idea de proyecto que sustenta al PEI, *el propósito del plan está en guiar el movimiento provocado por el proyecto hacia la dirección deseada*. Por eso, se plantea un análisis colectivo de los posibles cursos de acción, la necesidad de construir una visión de futuro y de situaciones deseadas para los aspectos evaluados y, haciendo uso de los resultados de la evaluación, la identificación de los elementos que han sufrido mayores cambios para que se les preste atención.

Como consecuencia, es necesario precisar el tipo de acción que se enmarca en los planes. La flexibilidad del plan radica no solo en permitir hacer cosas *efectivas*, puntuales e inmediatas, sino también en su capacidad para facilitar el tratamiento de aspectos relacionados con los ámbitos formativo (competencias, elaboración de conceptos y habilidad crítica), investigativo (innovación, creación, formación para la investigación) y de interacción social (definición e identificación de problemáticas sociales, empresariales, organizacionales, políticas etc.).

En este contexto, es significativa la siguiente idea:

Si la acción se comprende de otra manera, siguiendo por ejemplo a Arendt, se dice más bien que [esta] significa poner algo nuevo en el mundo y la consecución de fines no es algo esencial en ello. Pueden, por ejemplo, llevarse a cabo *acciones* para explorar el significado de una constelación. (Friedman 62, énfasis añadido)

En síntesis, la elaboración del plan de mejoramiento requiere desde acciones para resignificar aspectos formativos hasta acciones relacionadas con la operación y el funcionamiento cotidiano de un programa. En todo caso, su valor está en la posibilidad que abre, es decir, en la incorporación de algo nuevo en el proyecto.

Ahora bien, asociada a la acción está la idea de *agencia*, pues se parte del reconocimiento de que los aspectos sobre los que se trabaja en el plan no son estáticos: se abordan de diferentes maneras y están inmersos en las dinámicas que otros actores imprimen a las circunstancias.

Por eso, una de las preguntas orientadoras de la formulación del plan de mejoramiento es la siguiente: ¿qué puedo hacer? o ¿hasta dónde llega nuestra capacidad de cambiar cosas en el programa? Como se verá en el siguiente apartado, la capacidad de agencia del programa se delimita a partir del concepto de *governabilidad*. Por ahora, es necesario tener presente que el plan es también un instrumento de la agencia en medio de distintas fuerzas y cursos de acción (Matus).

## La realización y el mejoramiento

Además de elaborar el plan, el proceso de mejoramiento se encarga de registrar cambios en la calidad académica y de definir y conceptualizar el nuevo punto de partida evaluativo. Esto presupone el establecimiento de un periodo de ejecución al final del cual las acciones definidas habrán suscitado trans-

formaciones y, por lo tanto, un desplazamiento en las condiciones del proyecto académico. Cada momento del proceso de mejoramiento desplaza la calidad a un nuevo estado de cosas, diferente al ya obtenido y analizado a partir de la evaluación.

Como puede verse, el seguimiento de la calidad y la definición y conceptualización de un nuevo punto de partida evaluativo son centrales para este proceso. Con respecto a la identificación del nuevo punto de partida, este puede responder a criterios temporales y del ciclo de planeación de la Institución. Por ende, como es posible suponer un término de tres a cuatro años para la ejecución de un plan de mejoramiento, su nuevo punto de partida comenzará con la formación de equipos de trabajo y la evaluación formativa del programa.

También es posible sincronizar el plan de mejoramiento con los procesos de elaboración de planes de desarrollo de facultad, a fin de desarrollar un ejercicio coordinado de planeación y de mejoramiento continuo. Por último, está la posibilidad de que, con base en la experiencia del grupo de trabajo que ya ha elaborado otros planes y que reconoce los avances que se ha tenido en su implementación, se redefine un nuevo punto de partida utilizando algunos criterios, tales como los siguientes:

*Acumulación de aspectos favorables para la gestión.* En efecto, el éxito del mejoramiento radica en su carácter acumulativo, ya que cada formulación del plan suscita experiencias entre los actores institucionales que les permiten refinar sus reflexiones, conferirle mayor pertinencia a las acciones planteadas y lograr mayor precisión en la definición de tiempos y recursos.

Como consecuencia, que un programa ya haya desarrollado planes de mejoramiento, tenga conclusiones sobre su ejecución y se haya percatado de errores, vacíos y de los movimientos que efectivamente se presentaron en su proyecto académico le permite aportar a la definición de los nuevos momentos de autoevaluación y transformación.

*Sistematización y valoración de la experiencia.* Como resultado del plan de mejoramiento, el grupo presenta un conjunto de indicadores de seguimiento y gestión que le permita revisar periódicamente los avances de las acciones, la regularidad con la que se llevan a cabo y la distancia que hay entre lo que se habían planteado inicialmente, lo que ocurre en el momento actual y lo que se programaba en el horizonte temporal más largo. Cuanto más sistematizados estén estos indicadores, mejor información tendrá el grupo para determinar la pertinencia de emprender nuevos procesos asociados a la formación y la evaluación.

*Actualización del proyecto en términos de calidad.* El programa que ha desarrollado continuamente estos ejercicios con respecto a su PAP puede incorporar dos nuevos elementos en esta formulación para demostrar la experiencia y los resultados obtenidos al implementar el Sistema de Fortalecimiento de Calidad. El primer elemento es un análisis de la capacidad del programa para sostener e impulsar las acciones que, en procesos anteriores, consideró necesarias para el mejoramiento. El segundo es un ejercicio de naturaleza conceptual en el cual se identifican cuáles de los cambios evidenciados —las transformaciones— favorecen la calidad académica.

Lo que se acaba de exponer tiene que ver con las posibilidades que se pueden tener en cuenta a la hora de determinar los momentos en los que se analizan los resultados del mejoramiento. Así que ahora es necesario tratar de entender qué es el mejoramiento, a fin de ofrecer una mayor claridad sobre qué es lo que se espera en este proceso y lo que ofrece en términos de calidad académica.

Para comenzar, debe decirse que el mejoramiento, por un lado, sugiere una progresión, una suerte de perfeccionamiento, en el ejercicio de una labor o práctica y que, por otro, sugiere un aumento de la capacidad y del rendimiento de una organización sobre la base de unos resultados actuales, teniendo como referencia unos futuros.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo que significa, en el marco del concepto de *proyecto*, el tránsito de una situación real existente a una real posible y de aquí a una real transformada, el mejoramiento se ubica en la exploración de lo posible, es decir, en el diseño de cursos de acción que puedan conducir a la transformación. La idea de explorar lo posible se basa en el reconocimiento de que, en un estado determinado, se pueden definir múltiples cursos de acción que se adaptan a las expectativas del colectivo.

En efecto, en palabras del físico Ilya Prigogine, solo en un campo de posibilidad aparece el cambio y solo asumiendo la inestabilidad y la incertidumbre pueden generarse rupturas en el curso de los acontecimientos, algo que no podría hacerse en los principios de la causalidad básica. La ruptura es, entonces, lo que permite la emergencia de lo novedoso y la creatividad (Prigogine).

Así, el mejoramiento se entiende como la generación de cambios a través de cursos de acción definidos y concertados dentro de una comunidad académica. Los cursos de acción apuntan a la escenificación de una realidad transformada. De ahí que se utilice como herramienta la construcción de situaciones deseadas que sean coherentes entre sí, respondan a las evidencias obtenidas en la evaluación —es decir, que sean pertinentes y también verosímiles— y que sean integrales, en la medida en que respondan a varios aspectos de la evaluación (Ministerio del Desarrollo Social).

Dicho lo anterior, como una muestra concreta de su funcionamiento, a continuación, se describe la manera como se han formulado los planes de mejoramiento de la Institución, teniendo en cuenta lo ya explicado, y se precisan algunos de sus alcances.

## La formulación de planes de mejoramiento

---

Sintetizando lo que se ha dicho hasta el momento, el plan de mejoramiento es un despliegue en el tiempo que prepara la acción, es decir, la elaboración y valoración de las opciones posibles que da lugar a la preparación y consecución de los cambios deseables (Godet y Durance). Ciertamente, los instrumentos que se utilizan en la planeación parecen pertenecer a una especie de núcleo común: información, interpretación, definición de problemas, proyección, definición de cursos de acción, señalamiento de motivaciones e identificación de riesgos (Friedman 25). Por eso, el proceso de mejoramiento recurre a ellos, aunque con algunas variaciones que se reseñarán a continuación.

En primer lugar, debe reconocerse que no hay ningún instrumento perfecto para la administración de la información ni para la definición de cursos de acción. Es decir, elegir un instrumento no reemplaza las propuestas que pueden surgir de un diálogo y un consenso colectivo sobre cuáles son las prioridades y las acciones más representativas en el mejoramiento de un programa:

Ya Gaston Berger nos señalaba los errores causados por el sofisma de los medios: con el pretexto de que los medios responden a fines determinados, se deduce que esos medios *deben* emplearse, cuando en realidad *pueden* emplearse, ya que son pocas las situaciones para las que existe una única respuesta. (Godet y Durance 45)

De ahí que hacer las preguntas correctas, formular hipótesis y considerar la coherencia y verosimilitud de las combinaciones posibles son actitudes fundamentales para lograr el buen uso de la información y hacer análisis acertados.

En segundo lugar, más que la proyección de condiciones objetivas, se debe hacer hincapié en el planteamiento de situaciones. La situación es la explicación de una fuerza social en función de su acción. Más aún, una situación es el lugar en donde *está ubicado algo*, lo que significa que, de entrada, se hace una lectura de contexto.

La situación muestra su carácter autorreferencial, pues el individuo o colectividad que explica la realidad está dentro de la realidad que pretende explicar; también es dinámica, pues las situaciones y los contextos cambian en el tiempo y la explicación será más clara cuanto mayor sea la capacidad de leer tales cambios; y es adaptable, pues se ocupa de diferentes dimensiones de la realidad (local, regional, global).

Para los propósitos del Sistema de Fortalecimiento de la Calidad, se asume que el programa o la Institución han utilizado la evaluación para hacer este análisis, es decir, que tienen clara la “situación actual” y pueden, entonces, plantear una situación deseada (figura 1).



**Figura 1.** Etapa inicial del mejoramiento.  
Fuente: elaboración propia.

Por último, debe reconocerse que son las condiciones iniciales, anteriores al mejoramiento, las que forman parte de



la dinámica del proyecto mismo. Esto quiere decir que, en la mayoría de casos, no es posible lograr un cambio que no tenga una referencia a algún aspecto ya evidenciado en el proyecto. Los cambios no se generan de la nada, sino que tienen que aparecer en las condiciones iniciales e incorporarse paulatinamente. Según esto, será necesario reconocer que algunos cursos de acción no son realizables si no encuentran una adecuación previa, de modo que todo curso de acción no es viable en el plan de mejoramiento.

Así pues, el punto de partida del mejoramiento es aquel en el que los resultados del ejercicio de evaluación puedan organizarse en tres grupos: 1) fortalezas para ser sostenidas; 2) dificultades que ponen en riesgo el funcionamiento del programa o la Institución; y 3) dificultades que ponen en riesgo las condiciones de alta calidad evidenciadas.

No existe un número limitado de aspectos pertenecientes a cada grupo. Puede tratarse, o no, de un número grande en cada uno de estos grupos; pero lo importante es efectuar una revisión exhaustiva de los resultados para que no quede ninguno que no sea incorporado en el plan de mejoramiento. En cuanto a las dificultades, una vez identificadas, pasan por dos momentos: *problematización* y *priorización*.

## **Problematizar para transformar**

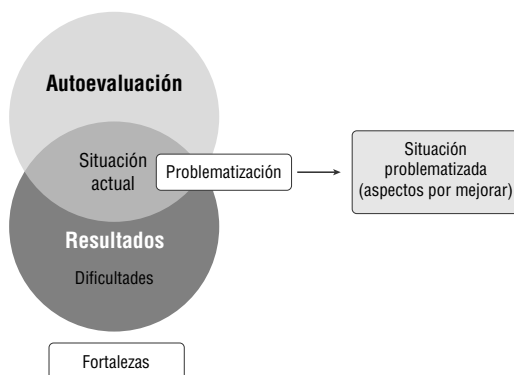
Como ya se señaló en este documento, se asume que el problema es la motivación de la intervención. En este caso, el problema es la *vinculación* del plan con la realidad que se pretende intervenir (Matus 19). Por ende, es necesario que el plan de mejoramiento no responda a dificultades, sino a problemas, de modo que sea más efectivo en los resultados. Como lo señala también Godet, lo más difícil en un proceso de planeación no es la acción ni la elección, sino estar seguro de que se ha acertado en la formulación de la pregunta: “El problema es el problema” (Godet y Durance 3).

Esto resulta relevante porque las acciones fallan cuando se definen, exclusivamente, con base en los efectos, sin identificar las causas, implicaciones y formulaciones concretas de lo que está afectando al programa académico o a la Institución. Por eso, se ha reconocido que el ejercicio de problematización sirve a los siguientes propósitos:

- Superar las intervenciones remediales.
- Simplificar los aspectos por tratar y, por lo tanto, sus soluciones.
- Agrupar elementos, ya que, después de la discusión, se evidencia que diferentes dificultades se relacionan con un problema más complejo y que, en el fondo, no son distintas.
- Conducir a una pregunta, que, cuanto más detalles contenga en su formulación, puede acoger distintas variables y conducir a una respuesta mucho más precisa.

Una vez que el colectivo identifique los problemas y los sintetice en preguntas, estos se convierten en los vectores ordenadores del plan. Así, más allá de los intereses, las ambiciones, los ideales o los recursos con los que se cuente, lo que ordena y prescribe el plan es la definición problemática que se ha llevado a cabo y que es producto de la deliberación y el consenso (situación problematizada).

En resumen, más que enlistar las fallas, la problematización permite identificar las razones de tales fallas y, más allá de la identificación de dificultades en los resultados de la autoevaluación, conduce a que la comunidad académica del programa tenga una visión crítica de su estado actual (figura 2).



**Figura 2.** Problematización de la situación actual.

Fuente: elaboración propia.

## Importancia y gobernabilidad

A pesar de que trabajar sobre los problemas construidos de forma compleja favorece la reducción de aspectos a los que responde el plan de mejoramiento, es indispensable considerar dos variables para cada uno de aquellos: la importancia puntual de cada aspecto resultante de la problematización y la gobernabilidad (capacidad de agencia) que se tiene frente a estos.

Ahora bien, los planes de mejoramiento formulados por los programas de la Institución evidencian, en promedio, entre veinte y treinta problemas susceptibles de mejoramiento —lo que, en comparación con la capacidad humana y los horizontes temporales, desborda los alcances de un plan—. Por esa razón, es necesario que se puedan *organizar* de tal manera que se aborden los principales aspectos problemáticos satisfactoriamente, en lugar de abordar tangencialmente un conjunto amplio de estos.

Para eso, se utiliza una técnica que proviene de la prospectiva estratégica denominada Matriz IGO (Mojica), en la cual se clasifican y grafican aspectos o problemas según una calificación de importancia y una de gobernabilidad (figura 3). Durante este ejercicio se trabaja en la resolución de dos pre-

guntas frente al conjunto de problemas evidenciados: ¿existen algunos que se puedan considerar más importantes que otros? Y ¿se cuenta con la suficiente autonomía para resolverlos en su totalidad?

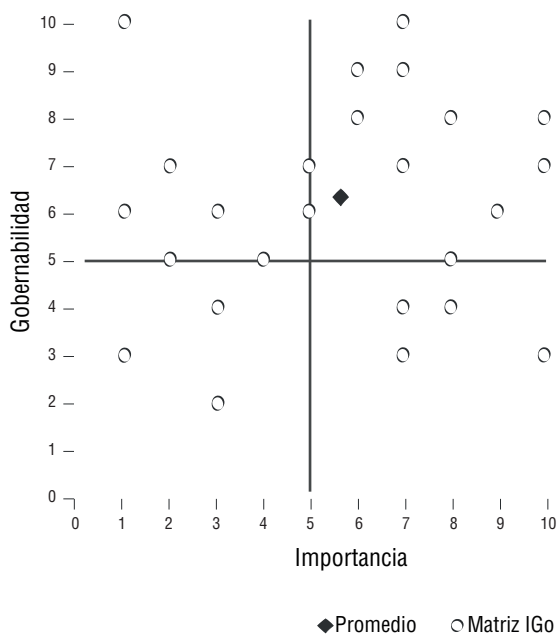
Teniendo en cuenta lo que se ha dicho en las secciones anteriores, si las acciones son las respuestas a los problemas planteados, la clasificación de los problemas en términos de importancia y gobernabilidad también va a producir una tipología de acciones. A manera de ejemplo, un problema que afecta al programa o a la Institución y ante el cual, en términos de gobernabilidad, el margen de maniobra es bajo tendrá un horizonte temporal más largo para su solución, a diferencia de uno que se reconoce dentro de las posibilidades de agencia del colectivo.

En ese sentido, para el primer caso, es necesario emprender acciones de más largo aliento y poner en evidencia la participación que tendrían actores externos. En cambio, para el segundo, se pueden formular acciones más concretas, a corto plazo, en las cuales el grupo puede elaborar propuestas autónomas de ejecución (figura 4).

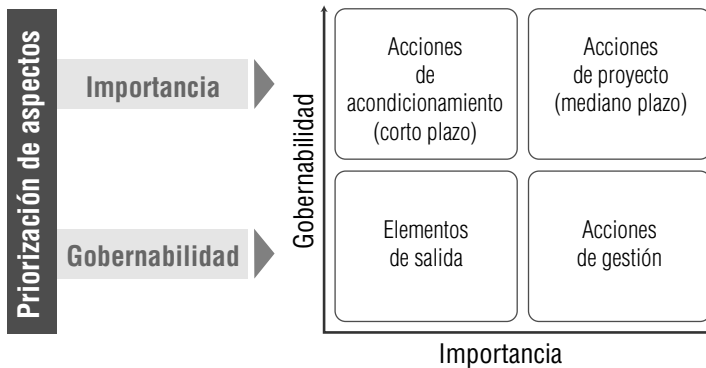
Matriz IGo

Aspectos	Importancia	Gobernabilidad	Aspectos	Importancia	Gobernabilidad
Concimiento de normatividad	7	9	C16	1	6
Participación en formulación	3	2	CAS20	7	3
Participación de bienestar	7	9	C18	1	10
C4	7	10	Sector externo	6	9
C5	2	7	C20	1	10
C6	7	3	CAS4	1	3

CAS3	3	6	C22	8	4
C8	7	7	C23	4	5
C9	10	7	C24	4	7
C10	3	4	C25	6	8
C11	10	3	C26	7	9
C12	7	4	CAS1	8	8
C13	8	5	C28	7	7
C14	9	6	C29	5	6
C15	10	7	C30	2	5



**Figura 3.** Calificación y distribución en matriz IGo.  
Fuente: elaboración propia.



**Figura 4.** Tipología de acciones a partir de la clasificación.  
Fuente: elaboración propia.

## Tipología de acciones y horizontes temporales

Según lo anterior, se considera que el plan está compuesto por tres tipos de acciones: 1) de acondicionamiento, 2) de proyecto y 3) de gestión.

*Acciones de acondicionamiento.* Son aquellas que el programa académico y la Institución pueden emprender a corto plazo y cuyo propósito es fortalecer algunos aspectos y preparar al programa para que pueda asumir en el futuro cambios decisivos. También pueden caracterizarse como acciones regulares que se ejecutan de manera permanente y que no representan esfuerzos adicionales a las acciones de funcionamiento básico del programa, sino que favorecen la organización, revisión, ajuste o seguimiento de ciertos aspectos.

*Acciones de proyecto.* Son acciones de mediano plazo que dependen plenamente del programa académico y que se consideran importantes en términos misionales y de desarrollo del proyecto que lo orienta. Por lo general, incluyen aspectos curriculares, de apoyo a la formación, orientaciones particulares frente a la investigación y la interacción so-

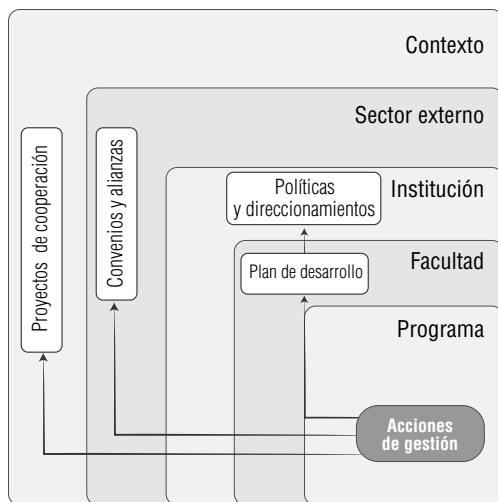
cial, afianzamiento de la interdisciplinariedad, entre otros. Las responsabilidades pueden repartirse dentro del cuerpo académico, aunque requiere una mínima participación de las unidades administrativas. Estas acciones requieren de unos claros criterios de asignación de tiempos entre los docentes, pues son actividades de corte académico que requieren la consolidación de un grupo de responsables que cumplan con los propósitos del plan. De hecho, puede considerarse la continuidad del comité de autoevaluación con tiempos parciales dedicados a la sostenibilidad, ejecución y seguimiento del plan de mejoramiento.

*Acciones de gestión.* Son aquellas que requieren de coordinación con actores externos al programa —en la medida en que el margen de maniobra autónomo es muy bajo—, pero cuya ejecución en algún grado, a pesar de ello, es necesaria (pues los problemas que trata tienen una fuerte incidencia en los resultados de la evaluación). Se ha hallado que estos problemas corresponden a vacíos de política, a obstáculos administrativos, a escasez de recursos propios, etc., que requieren una mirada de la facultad y de la Institución para ser superados. En otros términos, las acciones de gestión son un punto de articulación entre programas, facultades, unidades administrativas y sector externo, de modo que son elementos transversales de la gestión universitaria. De ahí la denominación propuesta para ellas en el plan de mejoramiento (figura 5).

Los resultados actuales de los planes de mejoramiento evidencian que las acciones que han surtido menor efecto tienen que ver con las de gestión, en la medida en que no se han presentado avances sustantivos en la convergencia alrededor de propósitos comunes, más allá de la que se logra dentro y entre programas.

Sin embargo, algunos resultados han sido alentadores, puesto que, cada vez que se presenta articulación a nivel de programa y de facultad, así como el apoyo institucional, las

condiciones académicas mejoran en la Universidad. En esa medida, como se presenta a continuación, el proceso de mejoramiento puede incorporar un modelo de gestión institucional promovido desde la comunidad universitaria y sustentado en la evaluación para la calidad académica.



**Figura 5.** Proyección de las acciones de gestión.

Fuente: elaboración propia.

## Seguimiento y despliegue del plan de mejoramiento

Los planes de mejoramiento tienen un grupo de indicadores que se han denominado de seguimiento. Estos no se diseñan sobre la lógica de metas y objetivos, sino de situaciones deseadas, escenarios posibles y trayectos de acción que llevan a estas, razón por la cual el seguimiento se considera un elemento fundamental en los planes.

Teniendo en cuenta que buena parte de las acciones que se necesitan para el mejoramiento continuo tiene que ver con



la gestión, se considera que el paso por seguir en este punto es consolidar un modelo de gestión académica que respalde las acciones de los programas, así como la formulación de planes de desarrollo de facultad y de la Institución. También se busca que aporte al seguimiento institucional de los proyectos de investigación y de interacción social y que permita así que se entable de una manera más fluida la relación entre el área administrativa y la académica.

El mejoramiento continuo supone la adecuación de los medios a los fines institucionales. Por esta razón, es necesario ver a la Universidad como una *organización*, de manera que se haga evidente la forma como está *dispuesta* para hacer sostenible y eficiente su funcionamiento. De ahí que sea necesaria la articulación con elementos de lo administrativo y financiero.

Resulta indispensable destacar que esta adecuación puede darse a partir de comprensiones heterogéneas de lo que es la calidad, pero que, más allá de la generación y uso de la información, las unidades académicas y administrativas necesitan confluír para garantizar la calidad académica de los programas, no solo en el nivel procedimental. En efecto:

[...] sabemos que los procesos decisorios obedecen a criterios o racionalidades que intentan maximizar o minimizar determinadas consecuencias y que estas racionalidades son diversas y aún cambiantes. Si esto es así en cualquier organización, no cabe duda que se potencia en la universidad, con sus múltiples finalidades, con su difusión del poder y con los múltiples grupos que lo habitan. (Vega 94)

Sin embargo, según los resultados evidenciados en los planes de mejoramiento, es necesario que se establezca una coordinación institucional de tres aspectos: 1) la orientación académica, 2) el apoyo a las funciones misionales y 3) el apoyo administrativo y de recursos.

La orientación académica hace referencia a cómo se definen las políticas de la Universidad, de qué manera mantienen cierta coherencia entre sí y si responden a las directrices del PEI y viabilizan los proyectos académicos de los programas. En esta participan no solo los ya reconocidos actores institucionales (estudiantes, docentes, egresados), sino también los órganos colegiados y de decisión. De esta manera tiene en cuenta a todos los espacios de dirección, encabezados por el Consejo Superior Universitario.

Teniendo en cuenta que la dirección y la orientación académica responden al PEI, son fundamentales lineamientos estratégicos acerca de la manera como se esperan mantener la condición de equidad y la perspectiva pedagógica. De ahí que la gestión de programas y propuestas de acompañamiento a la formación del estudiante, del docente y de las prácticas pedagógicas es fundamental para el mejoramiento institucional.

El apoyo a las funciones misionales depende de la orientación académica en la cual se establecen las políticas, pero también incorpora todos los elementos de gestión relacionados con el acompañamiento a la conformación de líneas y grupos de investigación, la gestión de recursos propios y externos para financiar proyectos de investigación y los criterios de evaluación y seguimiento que respondan tanto a los requerimientos de los proyectos como al sistema de fortalecimiento de la calidad. En efecto, elementos tan importantes de la formación como la investigación e interacción social son tenidos en cuenta en los procesos de evaluación y mejoramiento.

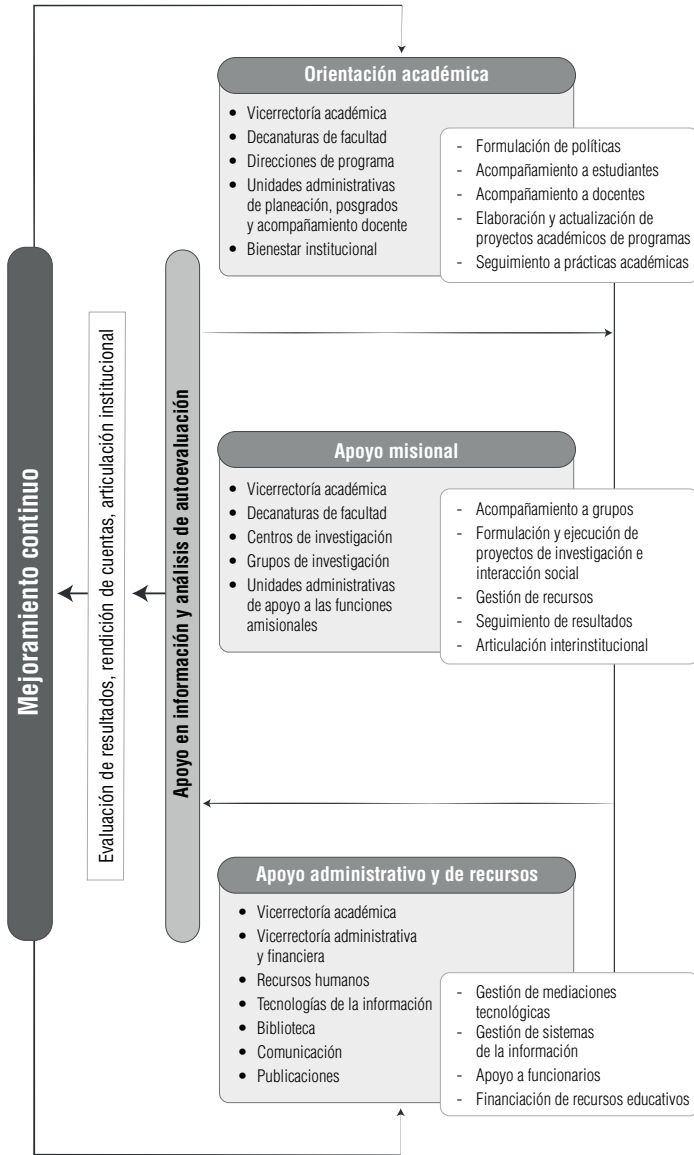
Así pues, la formación en investigación, los proyectos integrales, las prácticas de investigación y los resultados de estas actividades son considerados como aspectos susceptibles de ser evaluados y mejorados. Por ende, para garantizar la calidad académica, se considera oportuno un eventual ajuste de los procesos académicos a los resultados de la autoevaluación y a las acciones expresadas en los planes de mejoramiento.

Esto conduce, a su vez, a la integración de los indicadores de autoevaluación de programas y los de evaluación de los proyectos y a la elaboración de indicadores de gestión que respondan a las necesidades de los programas en los planes de mejoramiento. En conclusión, cuanto mayor uso se haga del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, más eficiente será la gestión institucional en función de la calidad académica (figura 6).

Finalmente, en relación con el apoyo administrativo y de recursos, se evidencia hasta ahora que el vínculo que ha establecido con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad ha sido principalmente el de aportar la información y el de servir de referente a la autoevaluación en algunos aspectos.

Sobre lo primero, no es pequeño el rol que esto desempeña en un sistema de fortalecimiento de la calidad. La información es un flujo para todo el sistema que establece una relación circular en la que se logra “devolver al sistema elementos de juicio acerca de los resultados de su propia conducta. [...] En estos procesos, la información sobre las acciones en curso nutren a su vez el sistema, lo retroalimentan, permitiéndole perfeccionar un comportamiento orientado a un fin” (Reynoso 42).

Teniendo en cuenta los aportes que puede hacer a la dinámica de fortalecimiento de la calidad, la organización de la información, su agilidad y su oportunidad siguen siendo indispensables para este sistema, con mayor razón si se quiere avanzar en un modelo de gestión académica con miras al mejoramiento. Asimismo, puede hacerse un mejor uso de ella en la medida en que no se obtengan resultados parciales según necesidades concretas, sino que se integre, asumiendo lo expuesto para la evaluación y el mejoramiento, y dé lugar a la convergencia de la información que se requiere para la evaluación de programas y para la valoración de resultados dentro de las unidades académicas y administrativas.



**Figura 6.** Acciones de gestión y participación de las unidades académicas y administrativas de la Universidad.  
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a lo segundo, se requiere un poco más de detalle, pues ha sido poco explorado en la Universidad. Si se reconoce que un buen porcentaje del apoyo a las funciones misionales tiene que ver con su gestión y si se reconoce que el apoyo administrativo y financiero facilita la eficiencia interna que demanda la Universidad, es de esperarse que la burocracia que se origine allí empiece a ganar un espacio privilegiado en la Institución. De ese modo,

[...] se presenta una creciente dependencia de los sectores académicos en relación con los sectores burocráticos, que manejan los sistemas de información y conocen en profundidad los aspectos legales, económicos y contables indispensables en la marcha institucional [...]. Ejemplos de esto se observan en la gestión y administración de fondos de investigación, donde el docente, además de ser responsable de resultados académicos, diligencia, reporta, tramita, etc., formularios, reportes, fichas y demás para justificar el uso actual o solicitar nuevos recursos. Curiosamente, se desplaza el objeto de la calidad, a veces trámites burocráticos bien adelantados contienen mucho más mérito que el resultado de las investigaciones. (Vega 49)

Entonces, no deja de ser un riesgo, en términos organizativos, mantener separadas la administración y la academia. Es bien conocido que, en las universidades, las unidades administrativas tienden a ser más rígidas de lo que requiere el entorno académico y que con la articulación se ha logrado, en algunos casos, un efecto distinto al esperado; esto es, un funcionamiento lento y complicado de los procesos académicos, en lugar de un ejercicio ágil y flexible del apoyo administrativo.

Como consecuencia —además del manejo de información y la elaboración de indicadores de seguimiento de la gestión que favorezcan los planes de mejoramiento—, el mejoramiento continuo requiere el reconocimiento de dos aspectos que hasta ahora se han evidenciado como una falencia y que

pueden empezar a coordinarse, para no confundir la calidad académica con la calidad de los procesos, manteniendo sus particularidades.

El primero son los márgenes de maniobra que tienen las unidades académicas para administrar sus recursos y el personal del que disponen para hacerlo. Una manera de facilitar que los trámites y procedimientos respondan a una consideración académica es mantener, bajo la línea de mando de facultades y programas, un equipo de personal administrativo que se encargue de aspectos del orden financiero y académico-administrativo y de reportar a los niveles centrales el manejo que se ha dado según criterios claros de transparencia y eficiencia.

El segundo, asociado a lo anterior, es el reconocimiento de las diferentes funciones que adelanta el docente, pues no se tiene claridad sobre la división entre administración y academia, a diferencia de como ocurre con los funcionarios. En efecto, en cuestiones del manejo del tiempo y de las funciones del docente, es necesario reconocer que pasa de labores asociadas a la formación a otras de investigación, consultoría, gestión, administración y asesoría, entre otros. Esta situación hace que, al comprender mejor las necesidades del cuerpo docente y al determinar las funciones que actualmente realiza, se piense que algunas de esas tareas puedan ser desempeñadas por funcionarios y otros perfiles profesionales de la Universidad.

Con todo, se debe concluir que la eficiencia del sistema está garantizada solo en la medida en que permita armonizar la lógica organizacional de la Institución con las demandas académicas. Su mérito está en ordenar, según una única orientación, las aparentes dualidades entre una dimensión burocrática y administrativa y una dimensión académica, investigativa y formativa. Cuanta más rota esté la secuencia recurso-proceso-función académica, menores y más débiles serán los resultados en términos de calidad.

## Bibliografía

---

- Escuela de Pedagogía de la Universidad Central. *Lineamientos para la autoevaluación de programas*. Bogotá: Universidad Central, 2016.
- Friedman, J. *Planificación en el ámbito público*. Princeton: Princeton University Press, 1991.
- Godet, M., y P. Durance. *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Unesco, 2011.
- Matus, C. *Política y plan*. Caracas: Instituto Venezolano de Planificación, 1982.
- Medina, J., y E. Ortigón. *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Cepal, 2006.
- Ministerio del Desarrollo Social. *Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial*. Santiago: Gráfica Funny, 2005.
- Mojica, F. *La construcción del futuro: concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 2005.
- Prigogine, I. *El fin de las certidumbres*. Madrid: Taurus, 1997.
- Reynoso, C. *Complejidad y caos*. Buenos Aires, 2006.
- Vega, R. I. *La gestión de la universidad: planificación, estructuración y control*. Buenos Aires: Editorial Biblos, 2009.







La preparación editorial de *Lineamientos para elaborar planes de mejoramiento en procesos de autoevaluación* estuvo a cargo de la Coordinación Editorial de la Universidad Central.

En la composición del texto se utilizaron fuentes Adobe Caslon Pro, Eurostile, Helvética Lt Std.

# Linea- mientos

para elaborar planes  
de mejoramiento en procesos  
de autoevaluación

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 978-958-26-0322-9



9 789582 603229

 **Serie**  
Fortalecimiento  
de la Calidad