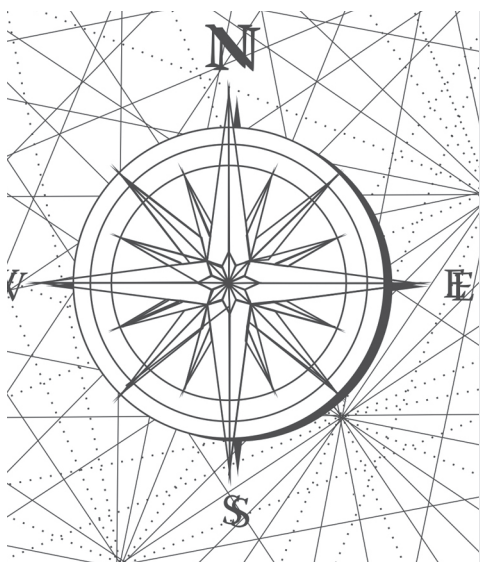


# Mejoramiento continuo

en la educación superior.

## La experiencia reciente de la Universidad EAFIT



### **Alberto Jaramillo Jaramillo**

Economista. Magister en Desarrollo Económico.  
Director de la Oficina de Planeación,  
Universidad EAFIT  
ajarami@eafit.edu.co

### **Ángela María Montoya Hernández**

Ingeniera de Sistemas. Especialista en Finanzas.  
Docente de tiempo completo, Departamento de Organización  
y Gerencia, Universidad EAFIT  
amontoya@eafit.edu.co

Recepción: 04 de mayo de 2007 | Aceptación: 13 de junio de 2007

### **Resumen**

Desde la aparición del sistema de acreditación se vive en las instituciones de educación superior colombianas un ambiente regenerador. Así lo demuestran las acciones que han establecido las instituciones y sus programas académicos para cargarlos de energía, restablecerlos y mejorarlos luego de las autoevaluaciones que hacen parte de todo proceso de acreditación. En este artículo se presenta la forma como se han llevado a cabo las autoevaluaciones institucional y de programas en la Universidad EAFIT, y la manera como se han puesto en marcha los planes de mejoramiento, proceso que en definitiva, es verdaderamente importante en la búsqueda del mejoramiento continuo.

### **Palabras Clave**

Educación Superior  
Acreditación de programas  
Acreditación institucional  
Planes de mejoramiento  
Mejoramiento continuo  
Universidad EAFIT

## Continuous improvement in higher education. The recent experience of EAFIT University

### Abstract

Since the emergence of the accreditation system, an improvement environment has been felt in Colombian higher education institutions. Proof of this are the actions established by academic institutions and their programs in order to regain energy, restore and improve themselves after all the self-evaluations of the accreditation process. This article shows the way in which institutional and self-evaluations have been carried out at EAFIT University and how the improvement plans have been implemented, a process that is definitively important in the search for continuous improvement.

### Key words

Higher Education  
Program accreditation  
Institutional accreditation  
Improvement plans  
Continuous improvement  
EAFIT University

Ten siempre a Ítaca en tu mente  
Llegar allí es tu destino.  
Mas no apresures nunca el viaje.  
[...] Ítaca te brindó tan hermoso viaje.  
Sin ella no habrías emprendido el camino.  
Pero no tiene ya nada que dartte.  
Aunque la halles pobre, Ítaca no te ha engañado.  
Así, sabio como te has vuelto, con tanta experiencia,  
Entenderás ya qué significan las Ítacas.

K. Kavafis (*Ítaca*, fragmentos)

### Introducción

**D**urante la década de los años noventa se creó en Colombia el sistema de acreditación para la educación superior. La participación en el mismo generó corrientes renovadoras en las instituciones y los programas que decidieron ingresar en él, si bien su existencia tuvo efectos derivados en aquellos que no lo hicieron, pues de los estándares de alta calidad se generaron los requisitos mínimos de calidad que constituyen la esencia de las licencias de funcionamiento de instituciones y de programas (para estos últimos son los denominados registros calificados, sin cuya posesión no puede ofrecerse programa alguno).

La Universidad EAFIT se vinculó al Sistema Nacional de Acreditación (SNA) en 1997, cuando solicitó la visita de condiciones iniciales para siete

de sus programas de pregrado. Desde entonces, el compromiso e interés por mantenerse en el sistema se ha traducido en la realización de 20 procesos de autoevaluación, incluido uno de carácter institucional, en la entrega de igual número de informes al Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y en la recepción de las correspondientes visitas de pares evaluadores externos.

El fruto principal de todo este comportamiento ha sido la implementación de continuas mejoras en el quehacer académico y administrativo de la Universidad, las cuales se han cristalizado en la formulación y ejecución de los planes de desarrollo de carácter operativo y estratégico.

Sin embargo, en un primer momento, antes de ser articuladas en los planes de desarrollo, las propuestas de cambio están inscritas en los mismos procesos de autoevaluación, bajo la forma de planes de mejoramiento. En efecto, las autoevaluaciones institucionales y de programa, por su propia naturaleza, están orientadas a la sustitución de una situación por otra mejor. El propósito de cambio, implícito en todo análisis evaluativo, se plasma en un plan de mejoramiento. En este sentido, hay que diferenciar el diagnóstico inicial, propio de todo proceso de planeación, del plan de mejoramiento con el que finaliza la autoevaluación. Para la comunidad universitaria, el esfuerzo consiste en articular, de manera coherente, los planes de mejoramiento con la planeación estratégica y operativa.

En el presente artículo se sintetizan la experiencia histórica y las metodologías seguidas en EAFIT para la identificación de los fenómenos que causan insatisfacción, malestar, aquellos que son motivo de modificación, por una parte; y de las acciones necesarias para corregirlos, que se identifican al final de las autoevaluaciones con fines de acreditación.

Cabe recalcar, entonces, que el análisis de los planes de mejoramiento que se presenta a continuación es el fruto derivado de la vinculación de la Universidad EAFIT al SNA; lo cual no implica desconocer la existencia de otros orígenes en el diseño e implementación de planes de mejoramiento.

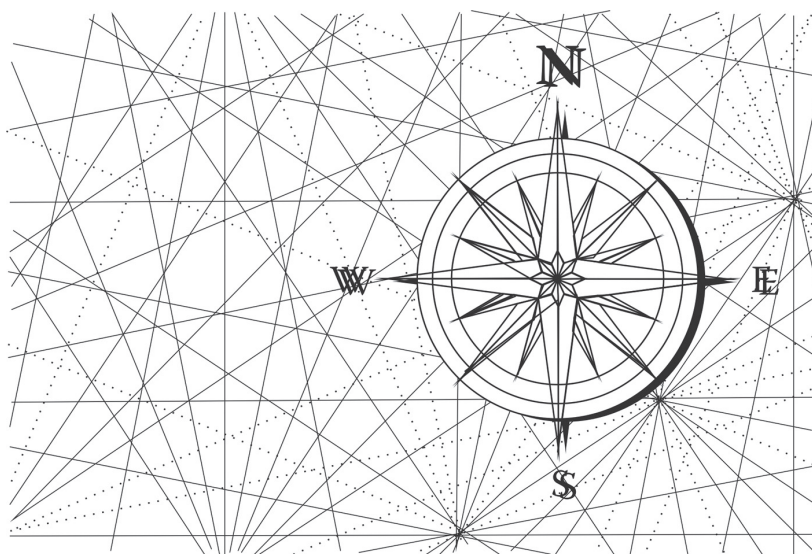
## 1. Naturaleza de los planes de mejoramiento

Según el Decreto 2904 de 1994, en su artículo primero, la acreditación está definida como el “acto por el cual el Estado adopta y hace público el reconocimiento que los pares académicos hacen de la comprobación que efectúa una Institución sobre la calidad de sus programas académicos, su organización y funcionamiento y el cumplimiento de su función social”.

La comprobación interna<sup>1</sup> del nivel de calidad del programa o de la Institución se sintetiza en el informe de autoevaluación, mediante la calificación del cumplimiento logrado en todas y cada una de las características de calidad definidas por el CNA de Colombia, bajo el principio establecido por éste (CNA, 2003b): “un programa académico tiene calidad en la medida en que haga efectivo su concepto, en la medida en que se aproxime al ideal que le corresponde tanto en relación con sus aspectos universales como en lo que toca a los que corresponden al tipo de institución a que pertenece y al proyecto específico en que se enmarca y del cual constituye una realización”.

Es decir, pese a su carácter interno, la comprobación de la calidad, desarrollada en el proceso de autoevaluación, está centrada en la universalidad de las disciplinas y profesiones en las que forma la educación superior, en primera instancia, y en la capacidad institucional para formular proyectos educativos propios, en segundo lugar.

<sup>1</sup> Se trata de una comprobación interna en el sentido de ser realizada al interior de la Institución, por los miembros que conforman la comunidad académica respectiva.



Ahora bien, dado que la autoevaluación busca apreciar el nivel de calidad actual, resulta imprescindible pensar que el objetivo final, el metapropósito, ciertamente de carácter implícito al culminar la autoevaluación, consiste en alcanzar el máximo nivel de calidad posible<sup>2</sup>, lo cual sólo será viable en la medida en que se identifiquen las oportunidades de mejoramiento, se tracen objetivos para ellas y se emprendan las acciones correspondientes; es decir, incrementar la calidad de un programa o institución exige la formulación, ejecución y seguimiento de un plan de mejoramiento.

Bajo esta perspectiva, puede afirmarse que un plan de mejoramiento es el resultado del consenso alcanzado por los diversos actores que intervienen en la construcción de un diagnóstico sobre una situación, actividad o fenómeno; diagnóstico que tiene dos objetivos: comprobar la existencia de una alta calidad a fin de alcanzar la acreditación, en primer lugar, y, en segundo lugar, promover, en el mediano plazo, la elevación de la calidad existente, que resulta avalada por la acreditación misma. En otras palabras, un plan de mejoramiento es el instrumento básico para desarrollar actividades de mejoramiento continuo dentro de la educación superior, a partir del compromiso con procesos de acreditación.

Cabe anotar que el propio Sistema Nacional de Acreditación vive un proceso de mejoramiento en la medida en que las orientaciones o guías metodológicas del CNA han evolucionado hacia la inclusión explícita de planes de mejoramiento. En efecto, en las primeras guías (CNA, 1997, 1998, 2001), aunque se tiene claro que la acreditación es temporal y que, por su naturaleza, está asociada a procesos de mejoramiento continuo, no se hace explícita la exigencia de formular planes de mejoramiento como corolario de los procesos de autoevaluación; esto sólo se encuentra en los

<sup>2</sup> En efecto, un informe de autoevaluación da cuenta del nivel de calidad existente, logrado durante la permanencia del programa o institución, y sugiere que para elevar ese nivel es necesario emprender correctivos o acciones de mejoramiento. En términos prácticos, este ideal se plasma en un conjunto de acciones previstas que deben realizarse en un lapso determinado, articuladas en un plan de mejoramiento.

documentos *Orientaciones para la presentación del informe de autoevaluación con fines de acreditación institucional*<sup>3</sup> y en la guía de procedimiento (CNA, 2003a, 30) para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado publicada en diciembre de 2003.

### 1.1 El origen

Un plan de mejoramiento comienza a gestarse en las sesiones de autoevaluación, cuando cada uno de los integrantes del grupo responsable expresa sus juicios sobre el grado de cumplimiento de las distintas características analizadas<sup>4</sup>. En esos juicios aparece, de manera inmediata, la manifestación de conformidad, mayor o menor, con la calidad de las actividades realizadas en el desarrollo mismo del programa académico.

La confrontación de apreciaciones y criterios para construir las constituye el camino para llegar a un buen plan de mejoramiento; es necesario que todos y cada uno de los participantes exprese su opinión, la someta a consideración de los demás, y, por último, revise los análisis y propuestas de los compañeros de trabajo. La síntesis de juicios sucesivos y el consenso resultante permitirán no sólo valorar el grado de calidad existente, sino también identificar las acciones necesarias para lograr un mayor nivel de calidad.

En esta etapa es primordial el establecimiento de objetivos claros que indiquen el rumbo a seguir, que sugieran la meta a alcanzar, la cual deberá estar íntimamente relacionada con lo que se pretende corregir. Estos objetivos constituyen el requisito por excelencia para la definición de las acciones que deben emprenderse y sólo pueden formularse, de manera acertada, en la medida en que la identificación de oportunidades

<sup>3</sup> Plegable, remitido en febrero de 2002 a la Universidad EAFIT por el CNA, p 3.

<sup>4</sup> El modelo de autoevaluación y acreditación que se utiliza en Colombia se basa en el concepto de características de calidad, entendidas como predicados que se efectúan sobre diversos aspectos de la educación superior y que, al interpretar el desempeño de una institución o de un programa, dan cuenta del grado en que logran calidad en su desempeño (CNA, 1996, 30).

de mejoramiento sea igualmente acertada. La definición de objetivos específicos garantiza que la administración futura del programa no se convierta en simple pragmatismo, en un hacer por hacer, en un establecimiento de acciones sin un fin determinado.

De este modo, puede afirmarse que un plan de mejoramiento empieza a diseñarse, a manifestarse como una aspiración de cambio, en la autoevaluación misma; es decir, es en esta fase cuando se acuerda qué hacer y cuándo realizarlo, para desarrollar las oportunidades de mejoramiento identificadas.

## 1.2 La elaboración

La elaboración de un plan de mejoramiento se puede analizar desde dos puntos de vista. El primero considera los aspectos fundamentales que implican dicha elaboración a saber: definición de acciones, plazos y responsables. El segundo, por su parte, considera los aspectos formales necesarios para tal fin: redacción, formato y edición.

Dentro de los aspectos primordiales, la definición de acciones es consecuencia natural de la identificación de los aspectos a mejorar. Es responsabilidad del grupo autoevaluador, al detectar durante las sesiones de autoevaluación que algo no anda bien en el programa o en la institución, proponer las acciones conducentes para llevar las variables relacionadas a su estado normal o ideal. El plazo para implementarlas estará dado, entre otros factores, por el nivel de complejidad de las acciones a emprender, el impacto que éstas puedan tener y los recursos disponibles para llevarlas a cabo. Es de esperar que acciones poco complejas y que no requieren mayores inversiones sean ejecutadas en el corto plazo, el cual suele asignarse a un lapso no mayor de dos años. Ejemplos de este tipo de acciones se encuentran en los cambios microcurriculares, rediseño de procesos, etc.

Por el contrario, acciones de gran impacto y/o que requieren inversiones considerables, tales como

nuevas construcciones, reformas curriculares, formación de docentes, deben ejecutarse entre el mediano y largo plazo, es decir en períodos mayores a dos años. También existe otro tipo de acciones que, por su naturaleza, deben ser permanentes y, por tanto, están presentes en toda la vigencia del plan. Ejemplos de éstas se encuentran en el desarrollo de contactos permanentes con los colegios de donde proviene la mayoría de alumnos; la consolidación de las interacciones académicas de los docentes, etc.

Otra actividad importante es la definición de los responsables de ejecutar dichas acciones de mejoramiento, pues gran parte del éxito del plan se le atribuye a la correcta designación de las personas que lo llevarán a cabo. En este sentido, conviene observar, aunque parezca obvio, que las acciones declaradas deben hacer parte de las competencias o responsabilidades institucionales de las personas escogidas en el plan, pues es factible caer en el error de asignar actividades a quien no es el directamente responsable de hacerlas, o peor aun, declarar acciones que no pueden llevarse a cabo sin la implementación o modificación de políticas institucionales. En este último caso, el plan de mejoramiento llegará hasta proponer las acciones ante las instancias pertinentes (consejos académico, directivo o superior, jefaturas, entre otras) para su debida evaluación y aprobación en el mejor de los casos.

Con relación a los aspectos formales cabe decir que la redacción puede tomar diversas estructuras: organizarse por factores, por características, por responsables de las acciones de mejoramiento, según la importancia de las oportunidades de mejoramiento identificadas (correctivos de largo plazo y de corto plazo; de carácter estructural o coyuntural; institucionales o de programa). En todos los casos hay que tener cuidado con la definición de los plazos de ejecución, a fin de no proponer para el corto plazo, acciones de naturaleza estructural o de largo plazo. Es decir, la elaboración acertada de un plan de mejoramiento exige no cometer errores en la definición de los períodos y duraciones de ejecución para cada una de las acciones identificadas.

### 1.3 La Difusión

La difusión de un plan de mejoramiento es el acto mediante el cual la institución o el programa autoevaluado se compromete formalmente, consigo mismo y ante la sociedad, con la realización de las acciones necesarias para el incremento de sus niveles de calidad.

Con la difusión del plan se hacen públicos, de manera implícita, las fortalezas y oportunidades de mejoramiento, así no se divulgue el informe de autoevaluación.

En términos formales, la difusión se realiza mediante la edición y entrega de copias del plan a la comunidad académica; o también cuando simplemente se publica el documento en la página Web, con acceso abierto a la sociedad. Con este procedimiento se protocoliza el compromiso institucional con el mejoramiento.

Al interior de la comunidad académica (programa o institución) es necesario socializar tanto los resultados del proceso de autoevaluación como el conjunto de correctivos previstos para mejorar la calidad en el mediano plazo; sólo de esta manera se puede exigir el compromiso de todos los miembros con la ejecución del plan de mejoramiento que se formula.

### 1.4 La ejecución

La coordinación de la ejecución de lo programado en los diferentes planes de mejoramiento es responsabilidad de cada jefe de área o departamento, de acuerdo con la naturaleza de la acción acordada. Su éxito depende en gran parte de la inserción de todas y cada una de las actividades

comprometidas en los respectivos planes operativos anuales, con base en la temporalidad que se les haya asignado (corto, mediano y largo plazo). De esta forma se pueden garantizar la coherencia y la sincronización entre los planes de mejoramiento y la planeación institucional.

En otras palabras, los planes de mejoramiento no pueden constituir un sistema de planeación alternativo al institucional; tienen que estar inscritos en éste. En caso contrario, se presentará el conflicto de objetivos y la multiplicidad de tareas entre los miembros de la comunidad académica, con el consiguiente sacrificio de algunas.

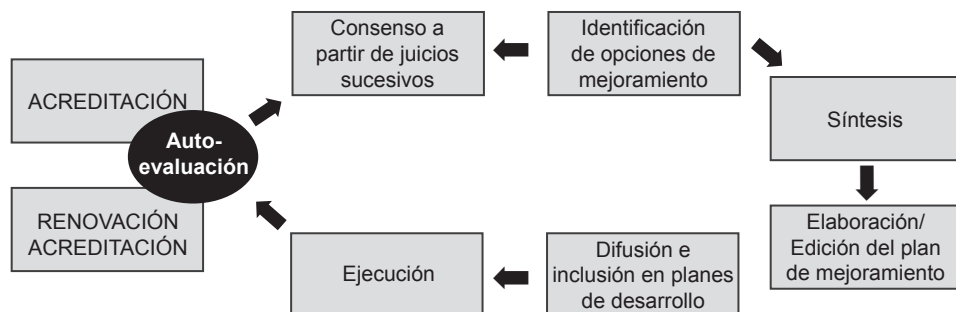
### 1.5 La evaluación

La evaluación es el fruto del monitoreo o seguimiento a la ejecución de todas las acciones previstas en el plan de mejoramiento. Consiste en verificar el cumplimiento de la acción, y, además, en valorar su efectividad con respecto al objetivo trazado. Esta evaluación puede hacerse durante la vigencia del plan de mejoramiento (si éste hace parte de los procesos institucionales de planeación) o al inicio de un nuevo proceso de autoevaluación, cuando no existe la cultura de la planeación de mediano y corto plazo en la institución o programa.

La evaluación constituye la fase última del plan de mejoramiento y, al mismo tiempo, el mecanismo idóneo para verificar la existencia de una mejor calidad, es decir, con la evaluación se constata la ocurrencia del mejoramiento mismo.

Visto como un proceso, el plan de mejoramiento puede esquematizarse como se presenta en la Figura 1.

**Figura 1.** Fases de un plan de mejoramiento



## 2. La experiencia reciente de la Universidad EAFIT

Cuando en 1997 se tomó la decisión de vincular la Institución al SNA, los directivos de la Universidad EAFIT convinieron que este compromiso constituía uno de los elementos del futuro plan de desarrollo de la Universidad, pero que no lo sustituía ni era su eje central (Jaramillo, 1999).

Con esta premisa, a lo largo de ese año se inscribieron siete programas en el SNA, los cuales tuvieron visita de condiciones iniciales en el mes de octubre; recibido el consentimiento del CNA, se realizaron, en el último trimestre, algunas actividades previas al inicio de las autoevaluaciones individuales de cada programa, mientras que estas últimas se llevaron a cabo en 1998.<sup>5</sup> Las actividades previas se orientaron a la difusión del compromiso adquirido entre toda la comunidad universitaria (docentes, estudiantes, administrativos y egresados), a fin de garantizar el éxito de las futuras autoevaluaciones.

De acuerdo con la naturaleza propia de los procesos de autoevaluación y las orientaciones trazadas en ese entonces por el CNA, los informes finales de autoevaluación incluyeron la identificación de posibles acciones de mejoramiento en todas y cada una de las características de calidad analizadas. Posteriormente, una vez culminadas todas las autoevaluaciones de los programas, al año siguiente, en 1999, la Oficina de Planeación diseñó, con base en la lectura y análisis de las propuestas de mejoramiento mencionadas en cada informe, un plan de mejoramiento de carácter transversal a todos los programas y a la Institución misma, identificando el tipo de acción y las dependencias responsables de su ejecución.

El documento fue sometido a consideración del Comité Rectoral, organismo administrativo interno en donde participan los decanos de las Escuelas,

<sup>5</sup> Los siete programas inscritos fueron: Administración de Negocios, Contaduría Pública, Ingeniería de Producción, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas y Geología. Los informes de autoevaluación de todos los programas inscritos en el SNA, pueden consultarse en la página Web de la Universidad EAFIT: <http://www.eafit.edu.co>.

responsables de la gestión de los programas. Luego fue difundido entre los diversos departamentos académicos y administrativos para que cada uno incorporara en sus planes operativos anuales las acciones que fuese posible realizar con miras al mejoramiento de los programas autoevaluados.

Puede decirse, entonces, que el primer plan de mejoramiento institucional, derivado de los procesos de autoevaluación con fines de acreditación, se construyó de manera colectiva; primero, como fruto de la evaluación de la calidad de cada característica, en los diferentes programas, por parte de los grupos autoevaluadores; luego, mediante el análisis, difusión e implementación del plan institucional elaborado por la Oficina de Planeación, al sintetizar las diversas acciones de mejoramiento y examinar su carácter individual (de programa) o transversal a la Institución.

### 2.1 La construcción de los derroteros 2003-2007

Antes de explicar la metodología desarrollada para la construcción de los derroteros de mejoramiento, es importante manifestar que la Universidad adoptó un modelo de autoevaluación por procesos para la autoevaluación con fines de acreditación institucional. Para el diseño de dicho modelo se partió de la definición misma de proceso<sup>6</sup> bajo la certeza que un análisis de esta índole permitiría una autoevaluación institucional de carácter integral, en donde la Universidad se examinaría como un todo complejo y articulado, con unos objetivos de corto, mediano y largo plazo, integrados de manera sistémica, alrededor de la Visión y Misión institucionales.

El modelo puso de presente que todas las actividades realizadas en la Universidad sólo

<sup>6</sup> Secuencia de actividades que transforman de manera coordinada unos insumos en productos o servicios con valor agregado para un beneficiario; un proceso bien diseñado, con información acerca de lo que ocurre y controles de calidad incorporados a lo largo del mismo, producirá calidad en los resultados. El diseño de los procesos hace referencia a la manera como se organizan los distintos factores que conducen al logro de los resultados.

tienen sentido en la medida en que contribuyen al desarrollo de la Misión y a la realización de la Visión; en términos del lenguaje de procesos, en la medida en que son aportantes dentro de una cadena de valor cuyo fin último es la formación de personas y el logro del reconocimiento nacional e internacional para la Universidad EAFIT, por sus resultados académicos e investigativos.

Este es precisamente el mensaje de la Figura 2, donde puede apreciarse que los procesos universitarios no constituyen compartimentos estancados, aislados, sino que se articulan en un sistema, cuyo norte lo determinan la Misión y

la Visión de la Universidad. Así, ningún proceso que se derive de la Misión puede ser redundante, si bien no todos tienen la misma importancia. Este sistema tiene tres componentes principales, ordenados de acuerdo con su trascendencia en la Misión: en primer lugar, están los procesos nucleares o que dan vida a la Misión institucional, los cuales se relacionan directamente con los programas de formación (pregrado y postgrado), con las actividades de investigación y con las de extensión; en segundo lugar, están los procesos de apoyo, tanto académico como administrativo; finalmente, se identifican los procesos de dirección, responsables de trazar el rumbo de la Institución.

**Figura 2.** Procesos de la Universidad EAFIT



Una vez explicado de manera general el modelo de autoevaluación seguido, puede continuarse con la descripción de la construcción del plan de mejoramiento transversal derivado de la vinculación de la Universidad EAFIT a los procesos de acreditación institucional. En esta oportunidad, la formulación corrió a cargo de los diversos grupos autoevaluadores, los cuales estuvieron integrados por docentes y administrativos, de acuerdo con la naturaleza del proceso a evaluar<sup>7</sup>.

La **formulación** partió de una síntesis sobre fortalezas y oportunidades de mejoramiento, elaborada por la Oficina de Planeación con base en las actas levantadas de todas y cada una de las sesiones de autoevaluación; luego se hizo circular entre los diversos departamentos académicos y administrativos con miras a propiciar que cada uno señalara eventuales correctivos o propuestas de mejoramiento. En una tercera fase se sintetizaron los correctivos remitidos por cada dependencia, de manera transversal, de acuerdo con las características a la que pertenecían. Bajo esta forma se sometió a consideración del Comité Rectoral, para su aprobación. Obtenida ésta, se procedió a su difusión.

<sup>7</sup> El modelo de ponderación de la Universidad EAFIT, en el proceso de autoevaluación con fines de acreditación institucional, se basó en la identificación de los grandes procesos de la entidad y en la vinculación a ellos de las características de calidad propuestas por el CNA, de acuerdo con las definiciones y aspectos a evaluar contemplados en cada una de ellas.



La **redacción** se estructuró en dos grandes componentes: en una primera sección se esbozaron las acciones de mejoramiento de carácter transversal, es decir, comunes a todos los procesos académicos y administrativos desarrollados en la Institución. Una segunda sección recogió las acciones particulares formuladas colectivamente por los departamentos académicos y administrativos de la Universidad. Cabe anotar que todos estos colectivos construyeron sus propuestas de mejoramiento con base en tres elementos: el análisis del Informe de Autoevaluación Institucional, que se entregó al Consejo Nacional de Acreditación; la evaluación de los desarrollos del respectivo plan operativo 2003, y los compromisos y desarrollos específicos del Plan Estratégico de la Universidad, vigente en ese momento.

En efecto, todos los responsables de los procesos, departamentos y programas de pregrado y postgrado de la Universidad formularon alternativas a las oportunidades de mejoramiento identificadas y descritas en dicho informe, así como las acciones a emprender para alcanzar lo propuesto (y en ese entonces no logrado), tanto en sus respectivos planes operativos como en el Plan Estratégico. Fruto de esta actividad, y en pro de obtener un documento que enmarcara las acciones a seguir, se elaboraron varios “borradores” a saber: uno en el que, *por departamentos*, se describía las actividades a adelantar con base en lo identificado en cada característica. Otro, donde se observaba lo propuesto pero a nivel de *características* y, el definitivo —*Derroteros para un plan de mejoramiento*—, cuya estructura se basó, como se explicó en el párrafo anterior, en la definición a nivel transversal de unas acciones comunes y de otras de carácter individual (propias de cada área o departamento), agrupadas a nivel *de factores*, con el fin de facilitar las etapas siguientes en el proceso de acreditación.

En cuanto a la **difusión**, en el caso de las acreditaciones de programas, la Universidad tiene como política divulgar abiertamente el informe final de autoevaluación, el cual lleva inserto el plan acordado para el mejoramiento de cada uno de

ellos; tales informes se encuentran alojados en la página Web institucional. Además, el informe final se divulgó mediante sesiones de socialización tanto a estudiantes, como a profesores y a egresados, actividad importante en sí misma, pero también fundamental como preparación para la visita de los pares. Con miras a la acreditación institucional, el documento *Derroteros para un plan de mejoramiento* fue impreso y entregado a todos y cada uno de los jefes de áreas y departamentos académicos y administrativos, con el fin de facilitar su posterior seguimiento y, al igual que los planes a nivel de programas, se alojó en la Web institucional.

El **control** radica básicamente en el seguimiento a la ejecución de las acciones asignadas para el período previsto. Es así como en EAFIT, además de todas las actividades que puedan emprender los jefes de áreas y departamentos con tal propósito, se cuenta con una herramienta informática —“Platino”— desarrollada internamente para gestionar la planeación institucional. Dicho software permite realizar el registro de las acciones y metas que pretende ejecutar cada responsable de área y, simultáneamente, hacer el seguimiento a las mismas, todo ello, soportado en la posibilidad que ofrece de anexar o adjuntar la información documental o referenciada, que servirá como evidencia de los logros alcanzados. Es así como los reportes que genera “Platino” se utilizan para evaluar los resultados alcanzados respecto a lo comprometido en la autoevaluación.

La **evaluación** depende de los criterios acordados para valorar los cambios que emergen a partir de la ejecución del plan de mejoramiento. Por ejemplo, un criterio para evidenciar mejoramiento podría ser la disminución del número de acciones relacionadas con un tema específico. Esto es, en tanto que en una autoevaluación se encuentren menos actividades por hacer sobre un ítem específico, en comparación con una autoevaluación anterior, se podría deducir que, de manera general, hay mejoramiento. Lógicamente este criterio no puede aplicarse con todo el rigor del caso, ya que entre varios procesos de autoevaluación pueden intervenir diferentes personas y éstas, a su vez, recurrir a diferentes metodologías, indicadores,

fuentes de información y experiencias, lo que imposibilita una comparación exhaustiva.

Otro criterio es el cotejo (en diferentes épocas) de indicadores esenciales con relación a un tema específico. En el tema de la planta docente, por ejemplo, un indicador crítico es el número de profesores de tiempo completo por nivel de formación. Una institución podría observar

fácilmente el impacto del plan de mejoramiento vigente al mirar sus series estadísticas desde el inicio del plan mismo.

Finalmente, en el anexo se presenta una síntesis comparativa de los dos planes de mejoramiento descritos en esta sección.



## Conclusiones

Bien sea en autoevaluaciones de programas o a nivel institucional, en las sesiones respectivas se identifican las opciones de mejoramiento como fruto del análisis de la información documental, numérica y de opinión, recolectada durante todo el proceso, y de los juicios de valor emitidos durante las mismas; allí se registran en las actas correspondientes para que luego sirvan como soporte a la hora de la elaboración o concreción del plan de mejoramiento. De ahí la importancia de dichas actas, pues al jugar el papel de memoria institucional en estos procesos, proporcionan información relevante para la actividad más importante de una autoevaluación, el plan de mejoramiento.

En estos procesos de mejoramiento continuo es imprescindible la convergencia entre los planes estratégicos, operativos y de mejoramiento. Esto es posible cuando existe una plena articulación entre los objetivos de los dos primeros y las acciones correspondientes a los terceros, identificadas en la autoevaluación. De esta manera, la realización de las últimas contribuirá al logro de los otros planes.

También conviene destacar que algunas de las acciones especificadas en los planes de mejoramiento comienzan antes de la visita de los pares académicos, pues, como se ha enfatizado en varias oportunidades en este artículo, el fin no es la acreditación en sí misma, sino el proceso de mejoramiento institucional como tal.

En algunas ocasiones se redactan las acciones de tal forma que se expone el “qué hacer” pero no el “cómo hacerlo”. En estos casos, junto al plan de mejoramiento debería coexistir un plan de tareas, de tal manera que en este último se concreten las labores a emprender.

Respecto a un plan de mejoramiento se puede decir que no basta con redactarlo, difundirlo y ejecutarlo. Es vital evaluarlo, someterlo a una “fase de balance”, por lo general al final de cada año y también en los procesos de renovación de la acreditación.

En dicho balance la institución debe tener indicadores que le permitan la valoración de aspectos críticos, bien sea de los agentes (alumnos y profesores), de los programas, de los resultados o del ámbito institucional en general.

Durante el ciclo de vida de un plan de mejoramiento es factible encontrar algunas dificultades propias de este proceso:

- Lograda la acreditación, se olvida el plan de mejoramiento. Se hace necesario, entonces, recordarlo de manera permanente.

- En tanto que muchas de las acciones son de mediano plazo, es indispensable traer a la memoria los compromisos adquiridos.
- Las acciones de mejoramiento involucran muchos agentes y muchas tareas, lo que implica un control disperso de las mismas.
- El control desde el plan operativo es netamente verificativo de cumplimiento de acciones, no de evaluación del impacto de las mismas.
- Pueden presentarse acciones “inútiles”, o sea aquellas que en su momento fueron propuestas como medios para mejorar una situación pero que, por diversos motivos (cambios en la administración, en el entorno, en las condiciones institucionales, entre otros), se convierten en obsoletas o inapropiadas. De ahí la importancia de la definición de las acciones a emprender. Esto no debe tomarse como la elaboración de una simple lista de tareas por hacer, sino que, al estar íntimamente ligadas a unos objetivos claros, analizados por la comunidad académica —en este caso el grupo autoevaluador—, deben garantizar su conveniencia, factibilidad y el logro del mejoramiento buscado.

Por último, y recordando el epígrafe de este artículo, lo verdaderamente importante de este proceso es el camino recorrido y la riqueza de cuanto se ha ganado en él: lo encontrado, lo aprendido, lo propuesto, lo hecho y, por qué no, lo deshecho.

## Bibliografía

Colombia, Consejo Nacional de Acreditación (CNA). (1996). *Lineamientos para la acreditación* (2 ed.). Bogotá: Procesos Editoriales ICFES, 120 p.

\_\_\_\_\_ (1997). *Guía para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado*, Guía de procedimiento (CNA 02). Bogotá: Corcas Editores, 143 p.

\_\_\_\_\_ (1998). *Autoevaluación con fines de Acreditación de programas de pregrado* (2 ed.). Bogotá: Corcas Editores, 155 p.

\_\_\_\_\_ (2001). *Lineamientos para la Acreditación Institucional*. Bogotá: Corcas Editores, 72 p.

\_\_\_\_\_ (2003a). *Guía para la autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado*, Guía de procedimiento (CNA 03) (3 ed.). Bogotá: Corcas Editores, p. 30.

\_\_\_\_\_ (2003b). *Lineamientos para la acreditación de Programas*. Bogotá: Corcas Editores, 128 p.

Jaramillo, Alberto. (1999). “Universidad EAFIT. Un paso adelante hacia el logro de la calidad”. Oscar Jaramillo G., editor, *Experiencias de autoevaluación y Acreditación*. Bogotá: ASCUN, Capítulo 2.

Universidad EAFIT. (2003). *Proceso de autoevaluación con fines de Acreditación institucional: Informe final*. Medellín: Universidad EAFIT, 96 p.

\_\_\_\_\_ (2003). *Derroteros para un plan de mejoramiento 2003-2007*. Medellín: Universidad EAFIT, 28 p.

## Anexo

**Tabla A1.** Síntesis comparativa de los dos Planes de Mejoramiento de la Universidad EAFIT

	<b>PLAN 1999</b> (Síntesis de resultados de siete autoevaluaciones de programas)	<b>PLAN 2003</b> (Proceso de autoevaluación institucional)
<b>FORMULACIÓN</b>		
<b>Responsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos autoevaluadores de los programas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración de Negocios</li> <li>- Contaduría Pública</li> <li>- Ingeniería de Producción</li> <li>- Ingeniería Mecánica</li> <li>- Ingeniería Civil</li> <li>- Ingeniería de Sistemas</li> <li>- Geología</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos autoevaluadores de los procesos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dirección</li> <li>- Formación</li> <li>- Investigación</li> <li>- Proyección Social</li> <li>- Apoyo Académico</li> <li>- Apoyo Administrativo</li> </ul> </li> </ul>
<b>Año</b>	<b>1998</b>	<b>2003</b>
<b>ELABORACIÓN - REDACCIÓN</b>		
<b>Responsables</b>	Planeación	Planeación
<b>Año</b>	<b>1998</b>	<b>2003</b>
<b>Metodología</b>	Elaboración de un listado de todas las acciones de mejoramiento por parte de las jefaturas de cada programa	Elaboración de un listado de todas las acciones de mejoramiento por parte de las dependencias académicas y administrativas, con base en tres elementos: las fortalezas y oportunidades de mejoramiento encontradas, la evaluación de los desarrollos del respectivo plan operativo 2003 y los compromisos y desarrollos específicos del Plan Estratégico de la Universidad, vigente en ese momento.
	Agrupación de las acciones por similitud	Síntesis de las acciones de carácter transversal y de carácter particular (propios de cada área o departamento) a nivel de factores
	Depuración del listado y definición de las acciones a nivel institucional	Sometimiento de dicha síntesis al Comité Rectoral para su aprobación

	<b>PLAN 1999</b> <b>(Síntesis de resultados de siete autoevaluaciones de programas)</b>	<b>PLAN 2003</b> <b>(Proceso de autoevaluación institucional)</b>
<b>Metodología</b>	Agrupación de las acciones por grandes temas: - Aspectos institucionales - Aspectos relativos a los programas - Aspectos relativos a la investigación - Aspectos relativos al cuerpo profesoral - Aspectos relativos a los estudiantes - Aspectos relativos a los egresados	Agrupación de las acciones de mejoramiento por factores y características
	Identificación de los responsables de las acciones	
	Sometimientto del plan de mejoramiento al Comité Rectoral para su aprobación	
<b>DIFUSIÓN</b>		
<b>Medios</b>	Publicación en la Web institucional del informe final, el cual lleva inserto el plan de mejoramiento	Impresión del documento “Derroteros para un plan de mejoramiento” y entrega a todos y cada uno de los jefes de áreas y departamentos tanto académicos como administrativos
	Desarrollo de sesiones de socialización tanto a estudiantes como profesores y egresados	Desarrollo de sesiones de socialización tanto a estudiantes como profesores, personal administrativo y egresados
		Publicación del documento en la Web institucional
<b>EJECUCIÓN</b>		
	Incorporación de las acciones definidas en los planes operativos de cada año y responsabilidad de los jefes de áreas académicas y administrativas su desarrollo en el lapso previsto	
<b>EVALUACIÓN Y CONTROL</b>		
	Seguimiento a la ejecución de las acciones asignadas en el período previsto. En EAFIT este seguimiento es apoyado por el software PLATINO desarrollado para uso propio que permite el registro de las acciones y metas que pretende ejecutar cada responsable de un área y los debidos soportes documentales.	