

# ¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CARRERAS O PROGRAMAS?

---

- Manuel Medardo Picho Cabrera
- Luis Emilio Carranza Quispe

## INFORMACIÓN DE LOS AUTORES

### **Manuel Medardo Picho Cabrera**



Profesional con formación de cuarto nivel en Ingeniería de Calidad (Universidad Iberoamérica ciudad de México) y sistemas de calidad (Universidad Nacional Autónoma de México). Con experiencia en proceso de evaluación y acreditación, elaboración e implementación de planes de mejora continua y diseño e implementación de procesos de autoevaluación en Ecuador, lo cual aporta al aseguramiento interno de la calidad ([mmed2577@yahoo.es](mailto:mmed2577@yahoo.es)).

### **Luis Emilio Carranza Quispe**



Profesional con educación de nivel doctoral, Doctor en Microbiología y Máster en Administración y Gestión de Empresas (MBA). También ostenta una Maestría en Ciencias con especialización en Fisiología y Biofísica. Actualmente se desempeña como Coordinador de la Comisión de Investigación Formativa en la Carrera de Enfermería, perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Posee experiencia en roles docentes e investigativos en Facultades de Ciencias de la Salud en universidades de Perú y Ecuador. Ha ejercido funciones directivas como Director de Investigación y Director de Vinculación, además de ser responsable de criterios evaluativos en procesos de evaluación interna y externa. Adicionalmente, ha trabajado como asesor en gestión de calidad educativa en el ámbito de las Ciencias de la Salud y ha participado en la elaboración de proyectos para la creación de nuevas carreras y facultades.



**Diciembre 2022 – CID - Centro de Investigación y Desarrollo**

Copyright © CID - Centro de Investigación y Desarrollo

Copyright del texto © 2022 de Autores

libros.ciencialatina.org

editorial@ciencialatina.org

Atención por WhatsApp al +52 22 2690 3834

#### **Datos Técnicos de Publicación Internacional**

**Título:** ¿Cómo elaborar un plan de mejora continua para las instituciones de educación superior, carreras o programas?

**Autor:** Manuel Medardo Picho Cabrera, Luis Emilio Carranza Quispe

**Editor:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo

**Diseño de tapa:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo

**Corrección de Estilo:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo

**Formato:** PDF

**Páginas:** 45 pág.

**Tamaño:** Sobre C5 162 x 229 mm

**Requisitos de sistema:** Adobe Acrobat Reader

**Modo de acceso:** World Wide Web

**Incluir:** Bibliografía

**ISBN:** 978-99925-13-59-0

**DOI:** [https://doi.org/10.37811/cli\\_w822](https://doi.org/10.37811/cli_w822)

**1ª. Edición. Año 2022. Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo.**

El contenido del libro y sus datos en su forma, corrección y fiabilidad son responsabilidad exclusiva de los autores. Permite la descarga de la obra y compartir siempre que los créditos se atribuyan a los autores, pero sin la posibilidad de cambiarlo de cualquier forma o utilizarlo con fines comerciales

**Prohibida su reproducción por cualquier medio.**

**Distribución gratuita**

**¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE MEJORA  
CONTINUA PARA LAS INSTITUCIONES DE  
EDUCACIÓN SUPERIOR, CARRERAS O  
PROGRAMAS?**

- Manuel Medardo Picho Cabrera
- Luis Emilio Carranza Quispe

Centro de Capacitación, Desarrollo y Transferencia de  
Ciencia, Educación y Tecnología Escuela de Formación en  
Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior

Ecuador

## PROLOGO

El presente documento tiene como fin mostrar el paso a paso de cómo elaborar un plan de mejora continua para una Institución de Educación Superior (IES), carrera o programa, independientemente del propósito que tenga la elaboración de dicho plan, el cual esta soportado en las cuatro fases del ciclo de mejora continua o ciclo de Deming planear (P), hacer (H), verificar (V) y actuar (A). Definir el plan soportado en las cuatro fases del ciclo de mejora continua permitirá que sea visto como un proceso y su aporte al aseguramiento interno de la calidad En este documento se aborda la relevancia que ha adquirido el aseguramiento interno de la calidad en un entorno cambiante que contribuya al logro de la eficiencia de los procesos y que esa buena práctica sea tomada por las IES, así como la normativa ecuatoriana desde la constitución en los temas relacionados con el aseguramiento interno de la calidad. Del mismo modo se desarrolla la estandarización, la cual tiene como fin mostrar que una misma metodología puede ser considerada para elaborar un plan de mejora continua independientemente del propósito que tenga la elaboración del mismo, la cual busca la optimización de los recursos.

## ÍNDICE

INFORMACIÓN DE LOS AUTORES .....	2
INTRODUCCIÓN .....	8
MARCO NORMATIVO.....	11
REGLAMENTO GENERAL A LA LOES 2019.....	12
JUSTIFICACIÓN .....	12
ALCANCE.....	15
OBJETIVOS .....	15
Objetivo general.....	15
Objetivos específicos .....	15
El ciclo de mejora continua como soporte metodológico para elaborar un plan de mejora continua. ....	16
Planear la elaboración de un plan de mejora continua .....	20
Introducción al plan de mejora continua .....	20
Analizar el insumo final, resultado de un proceso realizado por un organismo de acreditación nacional y/o internacional y/o un proceso de control interno. ....	21
Alineación con los objetivos de la Planificación Estratégica Institucional.....	26
Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del plan de mejora continua.....	29
Verificar el cumplimiento del plan de mejora continua (fase verificar).....	33
Reformular el plan de mejoramiento continuo (fase actuar).....	34
Etapas de revisión de la propuesta del plan de mejora continua ...	34
Acompañar en la elaboración de la propuesta del plan de mejora continua (etapa 1).....	35
Revisar el plan de mejora continua para aprobación en caso de requerir (etapa 2) .....	36
CONCLUSIÓN .....	42
BIBLIOGRAFÍA.....	43

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1 Adaptación del ciclo de Deming .....	16
Ilustración 2 Ciclo de mejora continua para la gestión de un plan de mejora continua .....	18
Ilustración 3 Valoración máxima .....	23
Ilustración 4 Valoración intermedia .....	24
Ilustración 5 Valoración de no cumplimiento .....	24
Ilustración 6 Momentos de implementación del plan de mejora continúa .....	29

### **Índice de Tablas**

Tabla 1 Matriz para recoger información del análisis de brechas .	25
Tabla 2 Matriz para recoger la información del Plan de Acción...	28
Tabla 3 Estado de las actividades para el seguimiento .....	30

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo tecnológico y las comunicaciones ha influenciado en la humanidad para que en los últimos años haya provocado cambios acelerados en las instituciones que generan productos tangibles y en aquellas que brindan servicios

En estas circunstancias y ante un futuro de cambios acelerados, el aseguramiento interno de la calidad se ha convertido en el factor estratégico clave del que depende las instituciones para mantener su posición en el mercado competitivo y en algunos casos para lograr la permanencia en un entorno cambiante en todo momento.

El desarrollo del aseguramiento interno de la calidad se convirtió en un elemento estratégico, la cual ha evolucionado de ser una actividad reactiva de inspección a una perspectiva preventiva de planear, diseñar, establecer fines, educar y llevar a cabo un proceso de mejora continua. El aseguramiento interno de la calidad hace de esta una ventaja competitiva que necesitan del esfuerzo de cada una de las áreas y miembros de las instituciones.

Son indudables las ventajas que se reportan para las instituciones el aseguramiento interno de la calidad, al inicio la prioridad debería ser lograr la efectividad, tomando como indicador importante la satisfacción de usuarios que reciben los productos o servicios, el aumento sostenido de este indicador permitirá evolucionar, lo que ocasionara a mediano y largo plazo alcanzar la eficiencia de los procesos que generan los productos o servicios.



Así como el aseguramiento interno de la calidad se ha convertido en un factor estratégico en el ámbito empresarial para alcanzar la eficiencia de los procesos que generan productos o servicios, esa misma estrategia se requiere se implemente en el sistema de educación superior ecuatoriano.

Es así que en la constitución de la república del Ecuador 2008, en su artículo 350 establece “El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo”. (Asamblea de Ecuador, 2008, pág. 95).

Un elemento importante que se puede resaltar del párrafo anterior es que el SES debe contribuir a la solución de los problemas del país y será un gran aporte para el desarrollo de este, lo cual demuestra el rol relevante que debe cumplir el SES. Para que se cumpla este gran propósito se requiere que el SES brinde una educación de calidad.

Para que sea una directriz que seguir por todo el SES, el brindar una educación de calidad se lo marca desde la misma *Constitución* en el artículo 351 donde en una parte se indica “Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global”. (Asamblea de Ecuador, 2008, pág. 95).

En la misma norma, en el artículo 352 señala que universidades y escuelas politécnicas; institutos superiores técnicos, tecnológicos y pedagógicos; y conservatorios de música y artes, debidamente acreditados y evaluados son parte del SES.

Para que la implementación de acciones de mejoramiento continuo sea posible por parte de las IES, se establece como objetivo del presente documento, proponer un instrumento referencial que oriente a elaborar un plan de mejora continua<sup>1</sup> para las IES, carreras y programas, que contribuya al aseguramiento interno de la calidad<sup>2</sup>.

**El presente documento está dividido en cuatro secciones:**

- a) Abordar el tema normativo a fin de que se dé cumplimiento a lo establecido en la LOES y Reglamento de la LOES.
- b) Justificar la necesidad de contar con un mismo instrumento que pueda ser considerado para varios procesos;
- c) Definir el alcance y los objetivos;
- d) Proponer el ciclo de mejora continua como soporte metodológico para elaborar un plan de mejora continua para las IES, carreras o programas.

---

<sup>1</sup> Conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas para obtener cambios, y mejoras de procedimientos en la institución.

<sup>2</sup> Conjunto de acciones que llevan a cabo las IES, con la finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos; en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior.

## MARCO NORMATIVO

### LOES 2018

**Art. 93.- Principio de calidad.** - El principio de calidad establece la búsqueda continua, auto-reflexiva del mejoramiento, aseguramiento y construcción colectiva de la cultura de la calidad educativa superior con la participación de todos los estamentos de las instituciones de educación superior y el Sistema de Educación Superior (...).

**Art. 96.- Aseguramiento interno de la calidad.** - El aseguramiento interno de la calidad es un conjunto de acciones que llevan a cabo las instituciones de educación superior, con la finalidad de desarrollar y aplicar políticas efectivas para promover el desarrollo constante de la calidad de las carreras, programas académicos; en coordinación con otros actores del Sistema de Educación Superior.

**Art. 96.1.- Plan de Mejoramiento con fines de Acreditación de la calidad.**- Cuando una institución de educación superior, una carrera o programa no sea acreditada por no cumplir los requisitos establecidos para la evaluación del entorno de la calidad, el Consejo de aseguramiento de la calidad de la educación superior dispondrá a la institución la formulación e implementación de un plan de mejoramiento de hasta tres años que contará con el acompañamiento de este organismo, luego de lo cual se procederá a realizar una nueva evaluación externa.

## REGLAMENTO GENERAL A LA LOES 2019

### **Art. 28.- Criterios y estándares para la acreditación. –**

El proceso de acreditación establecerá un régimen de mejoras que se desarrollará en función de superar las debilidades encontradas en los procesos de evaluación y de avanzar hacia criterios establecidos por dicho organismo, en acuerdo con las instituciones de educación superior.

### **JUSTIFICACIÓN**

En este apartado se abordará a la estandarización, como un método<sup>3</sup> que busca mostrar la necesidad de contar con un mismo instrumento referencial que pueda ser considerado para varios procesos y propósitos

A continuación, se muestra la definición de la estandarización de tres fuentes:

La estandarización es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento; con el objetivo de que se asemejen a un tipo, modelo o norma en común (Secretaría de Economía Gobierno de México, 2015)

Otra fuente señala: “la estandarización de procesos consiste en definir y uniformar procedimientos, de modo que todas las personas que participan en él usan permanentemente los mismos procedimientos” (Vázquez Peña, 2012, pág. 703).

---

<sup>3</sup> Se entiende entonces como una serie de pasos que se deben seguir para cumplir un objetivo.

Finalmente, una tercera fuente indica: “la estandarización debe reconocerse no como una herramienta inflexible de imponer cómo hacer el trabajo, sino como una herramienta de respaldo para guiar el trabajo actual y para plasmar los avances que vayan surgiendo, tras la revisión y actualización de la manera de realizar mejor el trabajo día con día” (Jesus, 2016, pág. 17)

En consonancia con estas definiciones se resalta que la estandarización es: modelo o norma común, definir y uniformar procedimientos y no es una herramienta inflexible de imponer cómo hacer el trabajo, sino guía el trabajo y es precisamente lo que se busca con la presente propuesta, que guie referencialmente el cómo elaborar un plan de mejora continua que se pueda adaptar a varios procesos o propósitos.

Adaptado lo mencionado a la elaboración del presente documento, lo que se busca es que este instrumento pueda ser utilizado referencialmente para varios procesos que contribuyan al aseguramiento interno de la calidad en las IES, carreras o programas, independientemente si está acreditada o no, estén buscando la acreditación internacional o para el control interno.

El órgano acreditador actualmente desarrolla instrumento para cada proceso, los cuales se referencia a continuación:

- Instrumento para elaborar planes de aseguramiento de la calidad para las universidades y escuelas politécnicas acreditadas.
- Instrumento para elaborar planes de mejoramiento para las universidades y escuelas politécnicas no acreditadas.
- Instrumento para elaborar planes de fortalecimiento para las carreras en proceso de acreditación

Lo cual implica que por cada uno de ellos se requiere implementar actividades como, por ejemplo:

- Conformación del equipo técnico para la elaboración
- Revisión y aprobación de jefaturas y comisiones
- Revisión y aprobación del pleno del Consejo

El proponer un instrumento referencial que pueda ser considerado para varios procesos aportará para la optimización de los recursos (humanos, tiempos de investigación, tiempos de revisión, tiempo de aprobación, etc.); por lo tanto, se justifica la elaboración de este instrumento estandarizado para varios procesos o propósitos. Como en todo proceso, este instrumento es susceptible a recibir aportes de mejora continua conforme se lo va implementando.

## **ALCANCE**

El presente instrumento está orientado para las IES, carreras y programas que requieran elaborar un plan de mejora continua, luego de finalizar un proceso de evaluación externa ejecutado por un organismo nacional o internacional; o un proceso de control interno que podría ser la implementación de un proceso de autoevaluación.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Proponer un mismo instrumento referencial para elaborar un plan de mejora continua para IES, carreras y programas que contribuyan al aseguramiento interno de la calidad.

### **Objetivos específicos**

- a) Desarrollar el ciclo de mejora continua como soporte metodológico para elaborar un plan de mejora continua.
- b) Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del cumplimiento del plan de mejora continua.
- c) Definir momentos para revisar la propuesta del plan de mejora continua.

### El ciclo de mejora continua como soporte metodológico para elaborar un plan de mejora continua.

Para elaborar e implementar un plan de mejora continua se tomará en consideración al ciclo de mejora continua, también conocido como ciclo de Deming (planear, hacer, verificar y actuar). Este ciclo es un sistema lógico mediante el cual se aborda la elaboración e implementación de un plan como un proceso que busca la mejora continua. Se compone de cuatro fases como un proceso interconectado, ilustración 1.

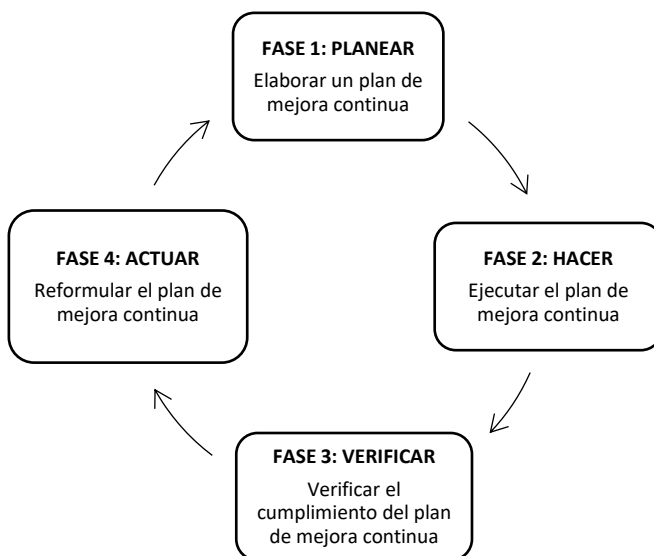


Ilustración 1 Adaptación del ciclo de Deming

El ciclo de mejora continua o ciclo de Deming es una metodología que describe cuatro pasos que deben llevarse a cabo de forma sistemática con el objetivo de alcanzar la mejora continua. Con él se busca disminuir errores, aumentar la



eficiencia<sup>4</sup>, solucionar problemas, prevenir y minimizar los riesgos potenciales, etc. Si bien este ciclo se ha usado como referente en algunas de las normas ISO, puede también ser considerado a otros escenarios. No obstante, se debe tener claro que las IES no son empresas, sino sitios de formación profesional en los que se desarrollan dinámicas donde el alumno adquiere y genera conocimiento, al igual que los profesores transfieren e incentivan competencias.

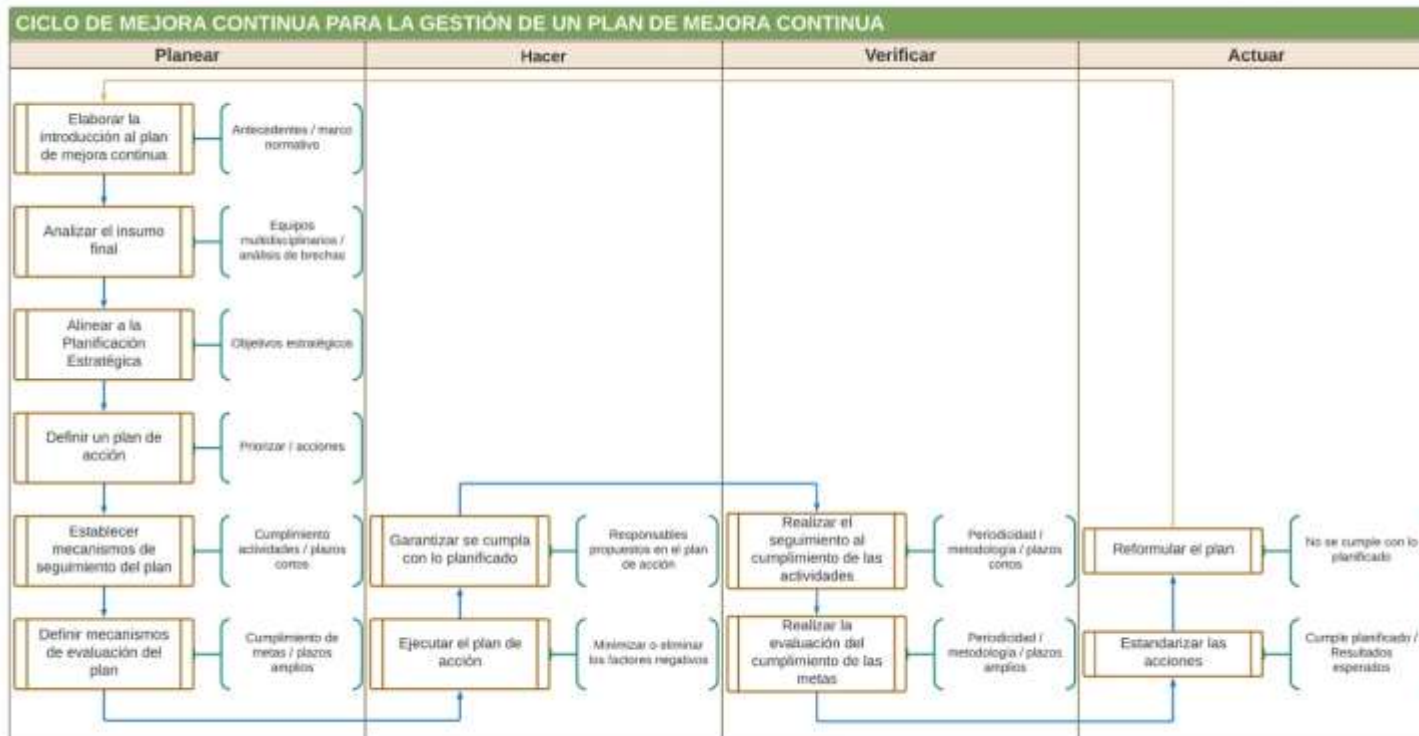
Este ciclo plantea un flujo de proceso para elaborar e implementar un plan de mejora continua, la cual se visualiza de manera general en la ilustración 2

---

<sup>4</sup> Eficiencia es la facultad de conseguir un resultado optimizando el uso de los recursos

¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CARRERAS O PROGRAMAS?

**Ilustración 2 Ciclo de mejora continua para la gestión de un plan de mejora continua**



Los conceptos sobre cada una de las fases que se van a desarrollar son referenciales, seguidamente a estos conceptos se relacionan con elaborar un plan de mejora continua para un mejor entendimiento. En la fase *planear* se busca analizar el insumo final resultado de un proceso realizado por un organismo de acreditación nacional y/o internacional y/o un proceso de control interno (podría ser un proceso de autoevaluación); luego identificar las áreas/procesos que puedan ser susceptibles de mejora, para así establecer las acciones de mejora e incluirlos en un plan de acción.

En la fase *hacer* se ejecuta lo propuesto en la fase *planear*; es decir, se deben realizar las acciones definidas en el plan de acción.

En la fase *verificar* se realiza un control<sup>5</sup>, luego de haber ejecutado el plan. Esto se puede realizar llevando a la práctica lo definido para realizar el seguimiento al cumplimiento de las actividades y evaluar el cumplimiento de las metas.

Finalmente se analizan los resultados obtenidos en la fase *verificar* y se implementa la fase *actuar*; lo cual, consiste en reformular el plan en los aspectos que se requiera y estandarizar en aquellos que salieron bien.

---

<sup>5</sup> Significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención

**A continuación, se describe de manera más detallada cada una de las fases:**

**Planear la elaboración de un plan de mejora continua**

Las IES, carreras o programas que requieren elaborar e implementar un plan de mejora continua luego de finalizar un proceso de evaluación externa, ejecutado por un organismo nacional o internacional, o un proceso de control interno al menos deberían considerar los siguientes aspectos.

**Introducción al plan de mejora continua**

Con el propósito de asegurar la asignación de recursos, este plan deberá ser aprobado por la máxima autoridad competente de la institución.

En este apartado se podría efectuar una breve descripción que contemple los siguientes aspectos:

- **Introducción.** – descripción de la IES, carrera o programa que permita tener un conocimiento general.
- **Antecedente.** – descripción de aspectos representativos del proceso de evaluación externa, ejecutado por un organismo nacional o internacional o un proceso de control interno.
- **Marco normativo.** - descripción del marco legal que sustenta la elaboración del plan de mejora continua.

Para estos tres aspectos máximos se podría desarrollar una página por tema. Además, se podría integrar los tres temas en uno solo.

**Analizar el insumo final, resultado de un proceso realizado por un organismo de acreditación nacional y/o internacional y/o un proceso de control interno.**

Para realizar el análisis se parte de tres preguntas ¿Quiénes deben contribuir para el análisis? ¿Qué insumo hay que tomar en cuenta? y ¿Cómo llevarlo a cabo?

**¿Quiénes deben contribuir para el análisis?**

Para efectuar el análisis del insumo final se debe contar con la conformación de equipos multidisciplinarios <sup>6</sup>que involucren a los actores claves, encargados de desarrollar los procesos de mejora, que contribuyan con puntos de vista diferentes y permitan profundizar el análisis. El número de actores claves que conformarán los equipos multidisciplinarios se deja a decisión de las IES, carreras o programas, considerando primordial que el perfil de los actores esté acorde al referente <sup>7</sup>a ser discutido. Además, deben estar involucrados en el desarrollo de los procesos, evitando que los temas se analicen de forma superficial, sin conocimiento de causa.

---

<sup>6</sup> El equipo multidisciplinario está formado por un grupo de profesionales de diferentes disciplinas donde todos aportan para obtener el logro de los objetivos comunes.

<sup>7</sup> Son los estándares o indicadores de calidad sobre los cuales una IES toman en consideración para compararse y determinar su cumplimiento.

### ¿Qué insumos hay que tomar en cuenta?

Se deberá considerar el informe final resultado de un proceso efectuado por un organismo nacional y/o internacional y/o de un proceso de control interno. Las conclusiones o argumentaciones que se generaron se convierten en el material a ser analizado por parte de los equipos multidisciplinarios, para que en un primer momento se puedan identificar los factores negativos que no permiten alcanzar el referente y, seguido de ello, las posibles causas.

### ¿Cómo llevarlo a cabo?

Tomando en cuenta que metodológicamente realizar un análisis de brechas<sup>8</sup> es un procedimiento relativamente fácil de aplicar que cuentan las IES, carreras o programas para abordar esta parte, se procede a realizar la explicación considerando la ilustración 3.

Resultado de realizar una medición permite alcanzar o no un referente cualitativo<sup>9</sup> o cuantitativo<sup>10</sup>; por lo tanto, se podrían presentar los siguientes escenarios:

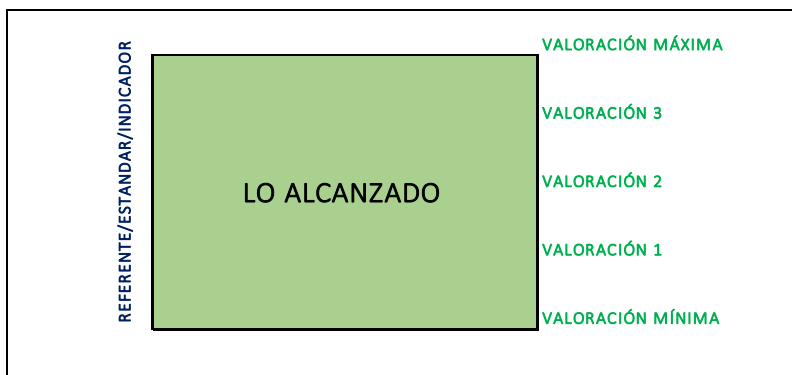
- Valoración máxima; es decir hay un cumplimiento total del referente; lo mencionado se podría graficar en la siguiente ilustración que se pinta todo de color verde.

---

Se define como un método para evaluar las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado en una institución.

<sup>9</sup> Su expresión no es numérica sino valorativa. El proceso de valoración toma en cuenta el cumplimiento de varios criterios, que están contenidos en el referente, que es un texto que describe el estado deseado en el ámbito que evalúa el indicador.

<sup>10</sup> De naturaleza numérica, y aplicando posteriormente una fórmula de cálculo en la que estas se integran.



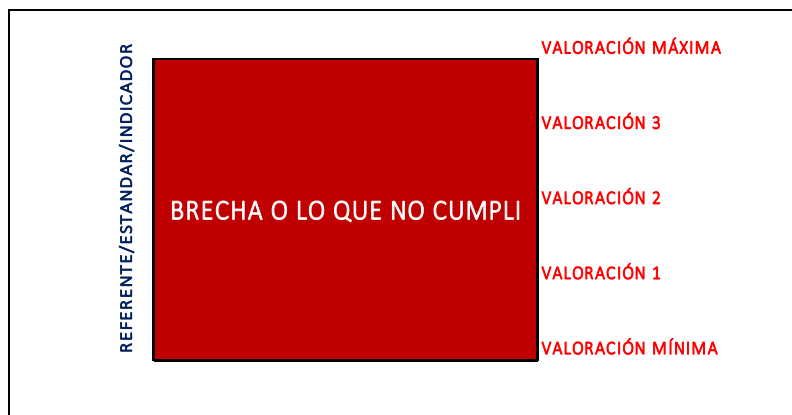
### Ilustración 3 Valoración máxima

- Valoración intermedia; es decir hay un cumplimiento parcial del referente; lo mencionado se podría graficar en la siguiente ilustración que una parte se pinta de verde y la otra de rojo.



### Ilustración 4 Valoración intermedia

- Valoración mínima; es decir no hay cumplimiento del referente; lo mencionado se podría graficar en la siguiente ilustración que todo se pinta de color rojo.



### Ilustración 5 Valoración de no cumplimiento

En los casos donde no se logre la valoración máxima es necesario realizar un análisis de brechas; lo cual consiste en identificar aquellos factores negativos que no permitieron alcanzar la valoración máxima y se encuentran en el área pintada de rojo, lo cual debe ser atendido por el equipo multidisciplinario para analizar la posible causa o causas de por qué no se logró cumplir con el referente



¿CÓMO ELABORAR UN PLAN DE MEJORA CONTINUA PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR, CARRERAS O PROGRAMAS?

---

**Tabla 1 Matriz para recoger información del análisis de brechas**

La información que se genere de esta parte se podría incorporar en la siguiente matriz:

INFORMACIÓN GENERAL DEL ANÁLISIS						RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE BRECHAS		
Nombre del responsable del equipo multidisciplinario	Insumo utilizado para el análisis	Referente analizado	Valoración máxima del referente	Valoración alcanzada por referente	Argumentación de la valoración alcanzada por referente	Lista de factores positivos cumplidos por referente	Lista de factores negativos no cumplidos por referente	Posibles causas de factores negativos no cumplidos por referente

## **Alineación con los objetivos de la Planificación Estratégica Institucional**

Las IES, carreras o programas deben relacionar el referente analizado a uno de los objetivos estratégicos que tiene propuesto en la Planificación Estratégica Institucional. El plan de mejora continua debe ser visto como parte del Plan Operativo Anual, consecuencia de ello, todo trabajo que se realice debe contribuir al cumplimiento de la Planificación Estratégica Institucional.

### **6.2 Definir un plan de acción**

Corresponde al detalle de actividades que se implementarán para minimizar o eliminar los factores negativos que no permiten alcanzar la valoración máxima del referente. Un elemento importante antes de definir las acciones a realizar es la priorización. Posiblemente no todas las propuestas se puedan llevar a cabo por múltiples aspectos; por lo tanto, será necesario considerar variables como: recursos humanos, económicos, infraestructura, urgencia, complejidad, entre otros. De esta forma definir qué es prioritario trabajar. El plan de acción al menos debería considerar los siguientes elementos:

- **Objetivos estratégicos institucionales (OEI):** la intencionalidad es que se demuestre la contribución del trabajo a desarrollar al cumplimiento de los OEI.
- **Referentes:** prioritariamente deberán ser aquellos donde no se obtuvieron la máxima valoración conforme escala definida. Además, deberán ser relacionados a los OEI de mayor contribución.
- **Línea base:** es la valoración alcanzada que se encuentra en el insumo final resultado del proceso de evaluación externa ejecutado por un organismo nacional o internacional o un proceso de control interno.
- **Meta:** es el nivel de la escala de mejor valoración que se desea alcanzar considerando el referente.
- **Actividades:** corresponden al conjunto de acciones a implementar que permitirá alcanzar la meta planteada y minimizar o eliminar los factores negativos.
- **Cronograma:** cada actividad tendrá una fecha de inicio y una fecha de finalización. Para cumplir con este requerimiento se deberá tener en consideración el plazo amplio autorizado para la implementación del plan.
- **Responsable:** cada actividad tendrá el cargo del responsable quien deberá garantizar su cumplimiento conforme el cronograma propuesto
- **Presupuesto:** es el valor monetario que se requiere para la ejecución de cada una de las actividades.
- **Fuentes de información:** corresponde a los documentos o fuentes a través de las cuales se podrá evidenciar el cumplimiento de cada una de las actividades establecidas.



### Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación del plan de mejora continua

Dentro de la implementación de un plan de mejora continua; se van a presentar dos momentos necesarios

1. Seguimiento el cumplimiento de las actividades
2. Evaluar el cumplimiento de las metas

Lo mencionado se puede ver en la siguiente ilustración:

9 meses de ejecución del plan	Primer año de ejecución del plan
<b>Implementación del plan de acción</b>	
1. Seguimiento al cumplimiento de las actividades	2. Evaluar cumplimiento de las metas con relación al referente
Cada año de ejecución del plan se presentan los dos momentos	

#### Ilustración 6 Momentos de implementación del plan de mejora continúa

El seguimiento al cumplimiento de las actividades consiste en realizar el control continuo a la ejecución de las actividades propuestas que permitirá evitar desviaciones y aplicar los correctivos necesarios; para lo cual es pertinente definir al menos:

Periodicidad. – misma que podría ser cada dos meses

Entidad o cargo de un responsable. – la cual podría ser la dirección o el director de la unidad de aseguramiento de la calidad.

Metodología de cómo realizar. – podría ser mediante la definición del estado de las actividades conforme el porcentaje de avance. Se sugiere los siguientes estados:

<b>Estado de las actividades</b>	<b>Rango de selección del estado de las actividades</b>
Ejecutada	Mayor al 90% hasta el 100%
En ejecución nivel 3	Mayor al 60% hasta el 90%
En ejecución nivel 2	Mayor al 30% hasta el 60%
En ejecución nivel 1	Mayor al 0% hasta el 30%
No ejecutada	No hay ningún avance
No ingresa en fase de seguimiento	Aquellas cuyas fechas de inicio no ingresan en la fase de seguimiento

Tabla 3 Estado de las actividades para el seguimiento

Esta metodología se lo podría aplicar de manera secuencial; es decir:

- En un primer momento (dos meses), solicitar se defina el estado de las actividades conforme las escalas que se identifica en la tabla 3. Además, no solicitar fuentes de información del estado seleccionado.
- En un segundo momento (seis meses), para darle más rigor al seguimiento se podría pedir la actualización del estado de

las actividades justificando mediante máximo dos fuentes de información de productos finales.

- Sea el primer o segundo momento se lo puede replicar conforme las necesidades de la institución durante todo el plazo de ejecución del plan.

Todo reporte debe contar con su retroalimentación a los responsables que se realizó el seguimiento; es por ello, que será necesario realizar los informes de seguimiento del estado de las actividades.

Evaluar el cumplimiento de las metas propuestas consiste en conocer como el avance o cumplimiento de las actividades ha contribuido a lograr la meta propuesta, para lo cual es pertinente definir al menos:

Periodicidad. – misma que podría ser entre los 9 meses a un año de ejecución el plan.

Entidad o cargo de un responsable. – la cual podría ser la dirección o el director de la unidad de aseguramiento de la calidad.

Metodología de cómo realizar. – podría ser mediante la implementación de un proceso de autoevaluación; para, lo cual se podría realizar de la siguiente manera:

- a) Identificar los factores negativos no cumplidos por referente según la información de la tabla 1.
- b) Alinear los factores negativos no cumplidos con evidencias de productos finales logrados una vez ejecutadas las actividades.
- c) Realizar la actualización de las metas por referente considerando los factores negativos que han sido subsanados mediante evidencias de productos finales.
- d) Realizar una observación aclaratoria en caso de requerir.

Es importante que exista la retroalimentación de lo que se reporta; lo cual se podría realizar mediante la validación de la meta actualizada reportada; misma que consiste en validar si las evidencias reportadas justifican si los aspectos por mejorar han sido subsanados.

Un aspecto por considerar, para definir el requerimiento para realizar el seguimiento y evaluación del plan es evitar el conflicto de intereses; es decir, que el responsable de liderar la implementación de actividades de mejora de un proceso no puede ser el mismo que realice el seguimiento y evaluación de dicho proceso, puede ser de otro proceso



### **Ejecutar el plan de mejora continua (fase hacer)**

Se deberá implementar las actividades definidas en el plan de acción para minimizar o eliminar los factores negativos identificados en el análisis de brechas, lo cual permitirá alcanzar las metas propuestas.

A continuación, de manera referencial se describen ciertas atribuciones que podrían considerar los responsables designados para el cumplimiento de las actividades:

- Son quienes deben garantizar que se cumpla lo planificado.
- Su trabajo debería considerar al menos dos acciones, por un lado, la gestión de los recursos y por otro, realizar las acciones.

### **Verificar el cumplimiento del plan de mejora continua (fase verificar)**

En esta fase intervienen el o los responsables del seguimiento al cumplimiento de las actividades o evaluación del cumplimiento de los metas propuestos en el apartado 7.2.5, los cuales actúan conforme la periodicidad y metodologías establecidas. Quienes también tienen la responsabilidad de verificar que lo planificado se cumpla

### **Reformular el plan de mejoramiento continuo (fase actuar)**

La información recabada de la *fase verificar*, permite la toma de decisiones; por tanto, se podría realizar las siguientes acciones:

- Si las actividades se han cumplido conforme lo planeado y generan los resultados esperados se podría optar por la estandarización de estas.
- Si las actividades no se están cumpliendo conforme lo planificado será necesario tomar acciones para reformular algunos o todos los elementos del plan de acción que lo requieran.

Reformular el plan obliga a realizar nuevamente una planificación; por lo tanto, volvemos a la primera fase del ciclo de mejora continua planear, luego se deberá ejecutar el plan, para posterior verificar y nuevamente actuar; es decir, se vuelve al ciclo de mejora continua.

### **Etapas de revisión de la propuesta del plan de mejora continua**

Si bien la responsabilidad de proponer que hacer para subsanar los factores negativos es de los equipos multidisciplinarios referenciados en el apartado 7.2.2; también es adecuado que una mirada externa revise lo propuesto. Lo cual podría estar a cargo de la unidad o dirección encargada del aseguramiento de la calidad.

En esta parte se presentarían dos etapas, lo cual permitirá garantizar que el plan cumpla con los requerimientos solicitados:

### **Acompañar en la elaboración de la propuesta del plan de mejora continua (etapa 1)**

Una vez identificado la necesidad de elaborar un plan de mejora continua, necesariamente se asigna un plazo conforme un marco legal interno o externo. Durante este plazo el equipo interno o externo responsable de revisar lo realizado deberá realizar las siguientes acciones:

- Realizar las reuniones para solventar todas las dudas requeridas
- Realizar las capacitaciones necesarias
- Realizar todas las revisiones solicitadas de las versiones preliminares

El propósito de realizar estas actividades es que el plan este completamente alineado a los requerimientos del equipo interno o externo a la institución. Lo que se busca con esta actividad es que cuando se presente el plan de manera oficial, la revisión fluya con agilidad porque está cumpliendo con los aspectos requeridos, y sea aprobado. Si no se realiza esta actividad existe la posibilidad que el plan no este acorde a los requerimientos y no sea aprobado una vez entregado de manera oficial.

### Revisar el plan de mejora continua para aprobación en caso de requerir (etapa 2)

Realizar el trabajo con rigor en la etapa 1 es clave, para que la etapa 2 fluya de manera ágil.

Una vez que el plan es entregado de manera oficial para cumplir con una exigencia interna o externa, podría pasar por un trabajo de revisión, necesariamente; lo cual permitirá verificar que se está cumpliendo con lo solicitado. En relación con ello, se han definido los siguientes criterios de revisión:

1. ¿Se ha realizado un análisis de brechas, lo cual ha permitido identificar en cada uno de los referentes los factores negativos que no permitieron alcanzar la máxima valoración?

Por cada referente se podría tener tres opciones de selección:

- a. Cumple totalmente. – se han identificado todos los factores negativos por cada referente.
- b. Cumple parcialmente. – al menos un factor negativo no ha sido identificado por referente.
- c. No cumple. – ninguno de los factores negativos ha sido identificados por cada referente.

Cuando se seleccione la opción cumple parcialmente o no cumple se deberá realizar la argumentación detalladamente del porqué de la opción seleccionada.

Referente	Valoración del referente	Pregunta 1	Opciones de selección	Argumentación de la selección realizada
-----------	--------------------------	------------	-----------------------	---

¿Los referentes han sido relacionados con los objetivos propuestos en la Planificación Estratégica?

Por cada referente se podría tener tres opciones de selección:

- a. Cumple totalmente. – todos los referentes han sido relacionados con los objetivos propuestos en la Planificación Estratégica.
- b. Cumple parcialmente. – al menos uno de los referentes no ha sido relacionado con los objetivos propuestos en la Planificación Estratégica.
- c. No cumple. – ninguno de los referentes no ha sido relacionados con los objetivos propuestos en la Planificación Estratégica.

Cuando se seleccione la opción cumple parcialmente o no cumple se deberá realizar la argumentación detalladamente del porqué de la opción seleccionada.

Referente	Pregunta 2	Argumentación de la selección realizada
-----------	------------	---

2. ¿Se han propuesto actividades que permitan eliminar o minimizar los factores negativos identificados en el análisis de brechas por cada referente?

Por cada referente se podría tener tres opciones de selección:

- a. Cumple totalmente. – se han propuesto actividades de mejora para eliminar o minimizar todos los factores negativos identificados en el análisis de brechas por cada referente.

- b. Cumple parcialmente. – no se han propuesto actividades de mejora en al menos un factor negativo identificado en el análisis de brechas por cada referente.
- c. No cumple. – no se han propuesto ninguna actividad de mejora para ningún factor negativo identificado en el análisis de brechas por referente.

Cuando seleccione la opción cumple parcialmente o no cumple se deberá realizar la argumentación detalladamente del porqué de la opción seleccionada.

Referente	Pregunta 3	Argumentación de la selección realizada
-----------	------------	---

- 3. ¿Cada actividad tiene? fecha de inicio y de finalización conforme al plazo amplio definido, designación del cargo de un responsable por actividad y presupuesto por actividad.
  - a. Cumple totalmente. – todas las actividades cuentan: fecha de inicio y fin conforme al plazo amplio definido, designación del cargo de un responsable por actividad y presupuesto por actividad.
  - b. Cumple parcialmente. – al menos una de las actividades no cuenta: fecha de inicio y fin, conforme al plazo amplio definido, designación del cargo de un responsable por actividad y presupuesto por actividad.
  - c. No cumple. – ninguna de las actividades cuenta: fecha de inicio y fin, conforme al plazo amplio definido, designación del cargo de un responsable por actividad y presupuesto por actividad.

Cuando se seleccione la opción cumple parcialmente o no cumple se deberá realizar la argumentación detalladamente del porqué de la opción seleccionada.

Referente	Actividades	Fecha inicio	Fecha fin	Cargo	Presupuesto
-----------	-------------	--------------	-----------	-------	-------------

4. ¿Las fuentes de información respaldan el cumplimiento de las actividades?
  - a. Cumple totalmente. – todas las fuentes de información respaldan el cumplimiento de cada una de las actividades.
  - b. Cumple parcialmente. – al menos una de las fuentes de información no respalda el cumplimiento de cada una de las actividades.
  - c. No cumple. – ninguna de las fuentes de información no respalda el cumplimiento de cada una de las actividades.

Cuando se seleccione la opción cumple parcialmente o no cumple se deberá realizar la argumentación detalladamente el porqué de la opción seleccionada.

Referente	Actividades	Fuentes de información
-----------	-------------	------------------------

5. Se definen como realizar el seguimiento al cumplimiento de las actividades y evaluación al cumplimiento de las metas, que contiene al menos: el área/unidad/dirección institucional, la periodicidad y el procedimiento.
  - a. Cumple totalmente. – se ha propuesto el área/unidad/dirección institucional, la periodicidad y el procedimiento para el seguimiento al cumplimiento de

las actividades y evaluación al cumplimiento de las metas.

- b. Cumple parcialmente. – al menos no se ha definido uno de los requerimientos (unidad/dirección institucional, la periodicidad y el procedimiento) para el seguimiento al cumplimiento de las actividades y evaluación al cumplimiento de las metas.
- c. No cumple. – no se ha definido ninguno de los requerimientos (unidad/dirección institucional, la periodicidad y el procedimiento) para el seguimiento al cumplimiento de las actividades y evaluación al cumplimiento de las metas.

Cuando se seleccione la opción cumple parcialmente o no cumple se deberá realizar la argumentación detalladamente del porqué de la opción seleccionada.

#### Seguimiento al cumplimiento de las actividades

Parámetro	Valoración	Argumentación
Unidad/Dirección Institucional		
Periodicidad		
Metodología		



### **Evaluar el cumplimiento de las metas**

Parámetro	Valoración	Argumentación
Unidad/Dirección Institucional		
Periodicidad		
Metodología		

Si se cumple totalmente con los 6 criterios de la propuesta del Plan se debería aprobar y dar paso a su implementación, caso contrario no deberá ser aprobado y se enviará a reformular para la subsanación dando un plazo conforme las normativas internas o externas.

## CONCLUSIÓN

A lo largo de este documento se han desarrollado varias temáticas que son necesarias para entender la importancia de implementar un plan de mejora continua como un mecanismo que contribuye al aseguramiento interno de la calidad.

Proponer un instrumento referencial que pueda ser considerado para varios procesos o propósitos aportará para optimizar los recursos (humanos, tiempos de investigación, tiempos de revisión, tiempo de aprobación etc.). Adicionalmente, que este mismo mensaje pueda ser considerado por las IES, carreras y programas que contribuirá para la optimización de los recursos en sus procesos internos.

Finalmente, elaborar un plan de mejora continua busca dejar el mensaje del proceso; es decir, no debe ser pensado solamente en forma ascendente<sup>11</sup>. Tampoco se lo debe limitar a un tiempo de inicio, duración y fin. Por el contrario, debe ser asimilado como un proceso circular y permanente; que se detiene a reflexionar sobre lo logrado, regresa sobre las acciones ejecutadas y las modifica según las necesidades. En otros términos, el mejoramiento continuo, es un constante cuestionamiento, revisión, reflexión e indagación de actividades y acciones que permitan a las IES, carreras o programas adaptarse de manera óptima a los cambios internos como evolución sistémica, cambios sociales y globales a los que está sujeta.

---

<sup>11</sup> Ascendente. - que va hacia un lugar más alto o superior.

## BIBLIOGRAFÍA

- CACES. (2018). Política de Evaluación Institucional de Universidades y Escuelas Politécnicas en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior. Quito: Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2018). Ley Orgánica de Educación Superior. Quito: Asamblea Nacional del Ecuador
- Presidencia de la República del Ecuador. (2019). Reglamento de la Ley Orgánica de Educación Superior. Quito: Presidencia de la República del Ecuador.
- Jesús, Crisalia Yunuen. (2016). La Estandarización de Procesos como Herramienta de Mejora a la Calidad de Procesos Administrativos. México.
- Vázquez Peña, Claudia. (2012). Calidad y Estandarización, Venezuela.
- Secretaría de Economía Gobierno de México. (2015). <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion>

---

Diciembre 2022 - CID - Centro de Investigación y Desarrollo

Copyright© - CID - Centro de Investigación y Desarrollo

Copyright del texto © 2022 de Autores

Formato: PDF

Tamaño: Sobre C5

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acceso: World Wide Web

ISBN: en gestión.

[libros.ciencialatina.org](http://libros.ciencialatina.org)

[editorial@ciencialatina.org](mailto:editorial@ciencialatina.org)

Atención por WhatsApp al +52 22 2690 3834

ISBN: 978-99925-13-60-6



9 789992 513606