



---

Documentos del PNPC,

**No. 2.- SUGERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA**

---

Dirección Adjunta de Posgrado y Becas  
Dirección de Posgrado

Versión 1  
Febrero, 2014

**DIRECTORIO**

**Dr. Enrique Cabrero Mendoza**  
Director General  
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

**Dr. Fernando Serrano Migallón**  
Subsecretario de Educación Superior  
Secretaría de Educación Pública

**M. en C. María Dolores Sánchez Soler**  
Directora Adjunta de Posgrado y Becas  
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

**Dr. Salvador Malo Álvarez**  
Director General de Educación Superior Universitaria,  
Secretaría de Educación Pública

**Dr. Luis Ponce Ramírez**  
Director de Posgrado  
Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología

## No. 2: SUGERENCIAS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA<sup>1</sup>

El plan de mejora se constituye en un objetivo fundamental del sistema de garantía de la calidad del programa de posgrado, y por tanto, en una de las principales fases a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere la participación de todos los actores involucrados.

El plan de mejora integra la decisión estratégica y colegiada sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a la gestión institucional. Dicho plan, permitiría, entre otros aspectos, el seguimiento de las diferentes acciones o actividades a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctivas ante posibles contingencias no previstas.

Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas, es necesario especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos planteados. Para ello hay que determinar dentro de cada categoría, los objetivos y las diferentes acciones a desarrollar, el periodo de consecución y los indicadores de seguimiento de las mismas.

La planificación conlleva a un consenso entre todos los actores implicados a diferentes niveles del programa de posgrado. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejora un carácter formal, según las características de cada institución, favorecerá su éxito, y por tanto, mayor alcance en la consecución del o los objetivos planteados previamente.

El plan de mejora coadyuva a:

- Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.

<sup>1</sup> Adaptado de: "Guía para el desarrollo de la autoevaluación"; Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación; 02/02/2007; consultado el 2 de julio de 2007; [www.aneca.es](http://www.aneca.es)

- Valorar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de acción.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento de las mismas.
- Consensuar la(s) estrategia(s) a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad institucional a mejorar el nivel de calidad.

El plan de mejora elaborado con base en este documento será de gran apoyo para tener de manera organizada, priorizada y planificada, las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento promoverá la cultura de la planeación a la vida institucional, la cual debe estar orientada a incrementar la calidad del programa educativo.

A continuación se presentan algunas sugerencias sobre los pasos a seguir para construir el plan de mejora de un programa de posgrado y realizar el seguimiento a lo largo de su implantación.

### *Identificar el área de mejora*

Una vez realizada la auto-evaluación del programa de posgrado en relación al entorno en que se desarrolla, la institución conocerá las principales fortalezas y determinará las acciones para afianzarlas, así como también las debilidades (principales problemas detectados) y las acciones para superarlas. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas.

Es posible que el análisis centrado en los criterios del modelo, dada la interrelación que existe entre ellos, de lugar a la aparición de fortalezas y debilidades que, salvando los matices, se puedan ver repetidas. Siempre que sea posible convendría integrarlas en grandes bloques siguiendo una lógica convenida.

### *Detectar las principales causas que inhiben el desarrollo del programa de posgrado*

Conocidas las áreas de mejora habría que identificar la causa-efecto del problema, siguiendo la matriz de fortalezas y

debilidades producto del ejercicio de auto-evaluación.

### *Formular el objetivo*

Una vez que se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas-efectos del problema, se han de formular los objetivos y metas a alcanzar y fijar el período de tiempo para su consecución.

Por lo tanto, al redactarlos es importante tener en cuenta que han de:

- expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr,
- ser concretos, y estar redactados con claridad.

Así mismo tomar en cuenta las siguientes características:

- *ser realistas*: posibilidad de cumplimiento,
- *acotados*: en tiempo y grado de cumplimiento,
- *flexibles*: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial,
- *comprensibles*: que cualquier agente implicado pueda entender qué es lo que se pretende conseguir,
- *obligatorios*: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su ejecución y consecución.

### *Seleccionar las acciones de mejora*

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas, de acuerdo con los objetivos y metas planteadas en el programa de posgrado. Se propone construir con un orden de prelación estratégico, un listado de las principales acciones que deberán realizarse para el cumplimiento de los objetivos fijados. Se sugiere la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnicas grupales, etcétera) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. En la selección de acciones a desarrollar debe tenerse en cuenta:

- la dificultad,

- los plazos de realización,
- el impacto, y
- la priorización.

La *dificultad* se refiere a la implantación de una acción de mejora; es un factor clave a tomarse en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución, o no, de la misma. Se sugiere priorizar de menor a mayor grado de dificultad.

El *plazo de implantación* es importante tenerlo en cuenta ya que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y no suponen un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación.

Se define como *impacto*, el resultado de la acción a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Es importante también tener en cuenta el grado de despliegue al que afecta la medida. Si ésta afecta a varios programas de posgrado, su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.

Una vez elegidas las acciones por orden de prioridad, se procede a construir el plan de mejora incorporando también los elementos que permitan realizar el seguimiento para garantizar su eficacia y eficiencia, de acuerdo con la tabla que se añade a continuación. Se sugiere utilizar una tabla por cada categoría de análisis de la auto-evaluación realizada (Plan de estudios, Estudiantes, Planta académica, etc.).

Objetivos	Acciones	Tiempos (inicial-final)	Producto esperado
1.1	a.1 a.2		
1.2	a.1 a.2		
...	...		
2.1	a.1 a.2		
...			