

---

## LOS PLANES DE MEJORA COMO INSTRUMENTO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO INSTITUCIONAL

---

Prof. ANA MARÍA GUTIÉRREZ HUBY

Docente de la Facultad de Ciencias Contables

ELSA VIOLETA RAFAEL DÍAZ

Colaboradora

### RESUMEN

La búsqueda de excelencia en la Facultad de Ciencias Contables está caracterizada por su capacidad y afán de crecimiento en la mejora continua de su gestión. Obtener un diagnóstico de su realidad situacional, a través de la autoevaluación, es el paso previo para el diseño e implementación de procesos de mejora los que fundamentados en el diagnóstico resultante, constituirán, sin lugar a dudas, la mejor opción para ese cambio cualitativo.

En este diagnóstico se pusieron de manifiesto fortalezas que resultan convenientes de mantener y debilidades que se deberán subsanar para asegurar su calidad y es en este sentido que el plan de mejoramiento se constituye en el instrumento que permitirá proyectar en el tiempo las acciones necesarias para el cumplimiento de este fin.

A través de este instrumento, que es la etapa siguiente del proceso de autoevaluación efectuado en la Facultad de Ciencias Contables, queda definida la dirección en la que deben ir las mejoras y, aunque existen diversas estrategias para su desarrollo, una efectiva planificación y seguimiento, convertirán a este proceso en una mejora sistemática y consistente, siendo necesario recalcar que para su éxito se requiere contar con el compromiso de todos sus miembros para lograr su implementación.

Precisamente pensando en ello, se ha preparado este artículo, el cual tiene como propósito principal brindar mayor información y alcances conceptuales concernientes a este tema, sobre la experiencia adquirida en el proceso de autoevaluación, lo que permitirá coadyuvar la consecución del objetivo primordial que es la mejora continua de la Facultad.

**Palabras clave:** Diagnóstico en la autoevaluación, Planes de mejora, Mejoramiento continuo, Excelencia académica.

## INTRODUCCIÓN

La Facultad de Ciencias Contables de la Universidad de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, inmersa en el proceso de búsqueda de calidad, tiene priorizada la implementación de acciones de mejora que le permitirán consolidar ese primer tramo recorrido en el camino hacia el desarrollo y la excelencia académica institucional. Para ello se dio inicio a la ejecución de su primera autoevaluación como Facultad.

A la luz de esos resultados, el objetivo siguiente es mejorar su situación actual en los ámbitos de la gestión académica y administrativa.

La mejora efectiva en la Facultad de Ciencias Contables, en términos de calidad, se cristaliza en las acciones concretas que ha decidido ejecutar sobre la base del diagnóstico de la autoevaluación realizada, la cual es definida en el plan de mejora.

Éste finalmente es ajustado en el plan estratégico institucional bajo un estudio, articulando las actividades, recursos y resultados esperados con el plan institucional. Ello demandará como principal condición, el compromiso de autoridades, docentes, funcionarios y estudiantes, para su implementación y ejecución, a fin de que esas acciones nos conduzcan a lograr los niveles de efectividad esperados y definidos en el Plan de Mejora.

Es en este sentido que previa la implementación del plan de mejoramiento, es menester iniciar una fase de sensibilización de la comunidad universitaria. Precisamente, el objetivo del presente artículo, es contribuir a una efectiva comunicación, la que aportará información oportuna y pertinente respecto a su naturaleza, importancia, fines, objetivos, características, etc; ya que a la actualidad entre nuestra comunidad universitaria, el tema es relativamente novedoso, siendo por ello necesario efectuar su difusión.

## QUÉ ES Y QUÉ DEBE CONSTITUIR UN PLAN DE MEJORA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

### Definición

De la literatura consultada para elaborar una definición consistente de plan de mejoras, debemos señalar que no existe una definición consensuada sobre lo que es, ello ha posibilitado el surgimiento de diferentes enfoques administrativos que consideramos tienen ciertas inquietudes y objetivos comunes como es el aprender de las propias prácticas, esta razón nos abre las puertas para dar nuestro propio aporte y en este sentido, presentamos las dos definiciones siguientes:

1. El Plan de Mejoras es un conjunto de acciones, con definición de etapas, tareas específicas, responsables, fechas previstas, recursos necesarios e indicadores de cumplimiento, resultantes de un diagnóstico estructurado de una entidad, en el que se han detectado debilidades y fortalezas de la misma y cuyo objetivo final es la mejora continua de la entidad evaluada.
2. Un plan de mejoras es una metodología sistematizada mediante la cual se produce en la institución un proceso planificado de cambio en su organización, desarrollado en todos los niveles pertinentes del mismo, con el objetivo final de mejorar todos aquellos aspectos que favorezcan la calidad de la educación que proporciona la institución.

### De las definiciones anteriores, concluimos que el plan de mejoras debe constituir

- Un instrumento para aprender cómo lograr calidad en la Facultad.
- Un medio para elevar su calidad.
- Una herramienta para mejorar su gestión educativa.

## **OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN CON EL PLAN DE MEJORA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**

Los planes de mejoramiento integran decisiones estratégicas respecto a los cambios a incorporar en la Facultad, por lo que para su formulación se contemplan los siguientes objetivos:

- Identificar las distintas áreas de mejora sobre la base del diagnóstico situacional del Informe de Autoevaluación, para proponer en cada una de ellas, las acciones más significativas.
- Planificar la ejecución de las distintas acciones de mejora, con definición de responsables, recursos, plazos de ejecución, indicadores de seguimiento y beneficios esperados por su implementación.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.

## **QUÉ LE PERMITIRÁ A LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES EL DISPONER DE UN PLAN DE MEJORA**

El disponer de un plan de mejoramiento y de un sistema de seguimiento y control de su implementación, nos permitirá definir acciones dirigidas a dar solución a los problemas de calidad, aunando y complementando las mismas dentro de un plan global equilibrado que impulsará el desarrollo de los proyectos de la Facultad.

Asimismo, nos permitirá definir acciones dirigidas a la innovación de los procesos a fin de explorar nuevas posibilidades educativas.

## **CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA EL PLAN DE MEJORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**

Las principales características que distinguen el plan de mejora son:

- Todo Plan de Mejora debe estar precedido de un diagnóstico de la entidad evaluada con relación al área o áreas consideradas prioritarias, sobre las que se centrará el Plan.
- La identificación de las áreas de mejora, deben ser objetivas y apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o simples apariencias.
- Los objetivos de mejora deben ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables al final de cada período académico, sin perjuicio del carácter plurianual del Plan.
- El plan debe señalar explícitamente los objetivos, los procedimientos, las actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su seguimiento y evaluación.
- Asimismo, ha de implicar a las personas integrantes de la Facultad, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado de un liderazgo efectivo por parte de la Facultad.

## **METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE MEJORA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**

Al indagar sobre alguna metodología o procedimiento específico para pasar de los resultados de una autoevaluación –diagnóstico– a la elaboración y desarrollo de planes de mejora, no encontramos una respuesta unívoca a esta interrogante; sin embargo, lo que sí se nos

ofrece, es contar con esquemas de trabajo y pistas para transitar del proceso autoevaluativo a la puesta en marcha de procesos de cambio y de mejora institucional, esquemas que son recogidos de resultados de investigaciones sobre procesos de cambio y mejora en otras instituciones educativas.

Una de ellas es la estrategia de mejora continua de calidad, difundida por Edward Deming,

denominada también el espiral de mejora continua, en la que se plantea cuatro etapas para un proceso de mejoramiento (planear, hacer, verificar y actuar) en el que además se diferencian los siguientes ciclos de un proceso de mejoramiento:

- Un ciclo de adecuación y control,
- Un ciclo de mejora continua y
- Un ciclo de Innovación.

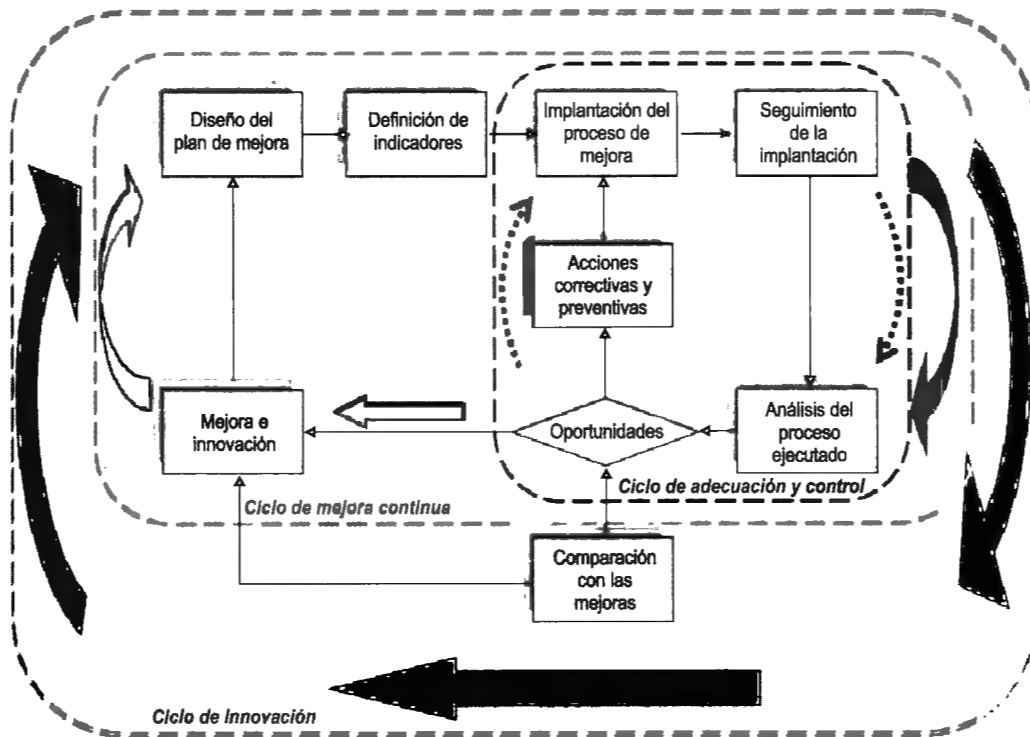
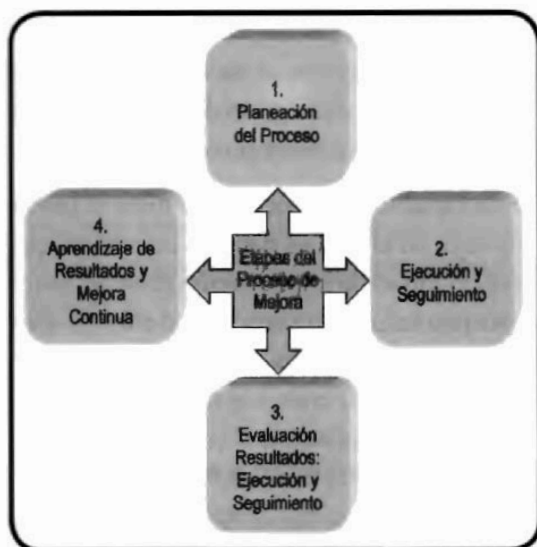


Figura N.º 1. Ciclos identificados en los procesos de mejoramiento.

## ETAPAS QUE COMPRENDERÁ EL PROCESO DE MEJORA EN LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

A continuación desarrollaremos las etapas del proceso de mejora, describiendo las tareas que involucran cada una de ellas:



### Primera etapa: Planeación del proceso

La planeación del proceso, compromete las siguientes actividades:

- Identificar áreas de mejora
- Analizar las razones que explican la situación de la Facultad.
- Buscar alternativas viables a la situación de la Facultad.
- Seleccionar las acciones de mejora
- Priorizar las acciones de mejora
- Elaboración de los proyectos de mejora
- Evaluar los Proyectos de Mejora para su validación
- Planificar el desarrollo y seguimiento del proceso.

### *Identificar áreas de mejora.*

Constituye el primer paso de la planificación. Partiendo de su definición, diremos que un área de mejora es aquella parte de la Facultad que requiere de la implantación de un proyecto de mejora.

Basados en el diagnóstico de la autoevaluación realizada, la Facultad tiene conocimiento de sus principales fortalezas y debilidades, las que se utilizarán para identificar y delimitar aspectos que convengan mejorarse, valiéndose para ello de algunas estrategias como los procesos de discusión grupal.

Una de las principales tareas a ejecutar en este primer objetivo de la etapa de planificación, es buscar el aseguramiento para que los miembros de la Facultad conozcan las conclusiones y recomendaciones del informe de autoevaluación y tengan la oportunidad de dialogar y llegar a acuerdos acerca de qué aspectos de la institución se requiere mejorar.

### *Analizar las razones que explican la situación de la Facultad.*

Luego de identificar las áreas de mejora, es importante llegar a una definición compartida acerca de las razones que explican la situación actual de la Facultad respecto a los ámbitos de mejora identificados.

Este paso es muy importante pues, cualquier situación podría tener origen multicausal y si se pasa directamente a la elaboración del plan sin profundizar en sus causas se corre el riesgo de concluir un proceso sin evidenciar avances, porque no se analizó a fondo el problema.

Este análisis puede ejecutarse no sólo a través de procesos de discusión grupal, sino también, a través de herramientas metodológicas para

su identificación como: el diagrama de espina (causa-efecto), el diagrama de Pareto, Tormenta de Ideas, entre otros, siendo su uso de mucha ayuda para el análisis en profundidad del problema, así como para preparar el camino para la definición de las acciones de mejora.

#### *Buscar alternativas viables a la situación de la facultad*

Llegado a este punto se debe dedicar tiempo a buscar alternativas de solución.

La discusión grupal, el conocimiento de proyectos realizados en otras instituciones que contemplan la misma problemática o la participación en procesos relacionados con las áreas de mejora seleccionadas, son medios adecuados para buscar alternativas viables a la situación de la institución concerniente a los aspectos a mejorar.

#### *Seleccionar las acciones de mejora*

Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados, escogiendo las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se presentan de gran ayuda en esta tarea las técnicas de tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etc., que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo.

#### *Priorizar las acciones de mejora.*

Para el establecimiento del mejor orden de prioridades, las acciones de mejora seleccionadas, se agrupan de acuerdo principalmente a las variables clasificadoras “viabilidad” y “beneficios”.

La variable “viabilidad”, mide la posibilidad de llevar a cabo las acciones de mejora propuestas,

esta posibilidad debe medirse sobre su grado de dificultad y plazo de implantación.

En cuanto a la dificultad en la implantación de la acción, se le determina por el grado de dificultad que ésta presenta y que puede llegar a determinar la consecución o no de la misma. Por otra parte, el plazo de implantación de la acción, es otro factor en el que se tiene en cuenta el tiempo, cuyo alcance en algunos casos establece que la realización de la acción pueda ejecutarse a corto, mediano o largo plazo.

En la variable “beneficios”, se mide el factor impacto, en el cual se fijan los beneficios que proporcionaría la implantación de las acciones de mejora en la organización y sobre los grupos de interés de la Facultad.

#### *Elaboración de los proyectos de mejora*

Identificadas las acciones de mejora a desarrollar y ordenadas las prioridades, se puede proceder a la definición formal de los proyectos que formarán parte del Plan de Mejora. Estos se formulan, previendo sus mecanismos de seguimiento, evaluación, así como los recursos y formación necesarios para llevarlos a cabo.

En este sentido, cada proyecto comprenderá los siguientes elementos:

**Objetivos del proyecto:** ¿Qué se quiere lograr? Se destaca la razón o razones principales por las cuales se realiza el proyecto. La definición de objetivos requiere que el equipo director de la Facultad se reúna, discuta y analice el proyecto para entender claramente el problema y aprovechar la mejor oportunidad.

**Productos:** ¿Qué se espera del proyecto? Se especifica qué es lo que se quiere lograr con la consecución del proyecto. Los productos son una manera de operacionalizar los objetivos, por tanto, deberán ser claros y medibles.

**Actividades:** ¿Cómo se va a realizar? Se detallan las actividades que se van a ejecutar para alcanzar los productos, de acuerdo con una estrategia que sea viable en la Institución. La ventaja de realizar una identificación completa de todos los elementos necesarios del proyecto es que se reduce la posibilidad de olvidar o pasar por alto algún paso esencial.

**Insumos:** ¿Qué se requiere para ejecutar el proyecto? Se deben especificar aquellos factores fundamentales para el éxito del proyecto, tales como recursos humanos, financieros y materiales necesarios para cada una de las actividades, capacitación, apoyo administrativo, entre otros.

Estos factores deben clasificarse en los que pueden conseguirse a nivel interno de la Facultad y aquellos que se puedan obtener de las instancias de la Administración Central. Es preciso señalar que los factores deben estar ligados a una estrategia viable de trabajo, de acuerdo con la realidad institucional.

**Calendarización:** Para cada una de las actividades se establecen las fechas de inicio y finalización, de manera que se vayan logrando los productos del proyecto. Se debe tener en cuenta que algunas actividades pueden realizarse durante un mismo período, mientras que otras requieren completar actividades anteriores para continuar con el proyecto. El diagrama de Gantt es una herramienta útil para visualizar la distribución temporal de las actividades del proyecto y el tiempo mínimo requerido para completar el total de actividades.

**Responsables:** Se determinan los encargados de coordinar y realizar cada una de las actividades, lo que permite una asignación de

tareas más equitativas entre los miembros del equipo.

**Indicadores:** Se definen los indicadores que evaluarán la eficiencia y eficacia del proceso a desarrollar en una situación ideal que responda a las necesidades requeridas.

#### *Planificar el desarrollo y seguimiento del proceso*

Las actividades que se contemplan en esta fase de la planificación, abarcan acciones relativas al estudio de la situación actual, recojo de datos y medición, análisis de resultados, diseño de mecanismos de control, es decir, para ello se ha de elaborar un programa de seguimiento, en el que se deberán prever las siguientes acciones:

- a) Definir el órgano responsable de efectuar el seguimiento de la ejecución de las acciones contenidas en el Plan, para que se generen los grupos de mejora específicos.
- b) Informar a todo el personal de la Facultad las acciones de mejora proyectadas, sus plazos, medición de resultados, etc., pues el logro de las mejoras efectivas requiere de una actitud hacia la mejora continua.
- c) Definir el conjunto de indicadores respecto al cumplimiento de actuaciones y el cumplimiento que se espera sobre ellos.
- d) Este programa de seguimiento debe permitir el análisis de los resultados de la aplicación del Plan de Mejora. Por medio de una valoración de las acciones realizadas se podrá analizar y medir su nivel de cumplimiento lo que a través de indicadores cuantitativos y cualitativos se evidenciará el nivel de satisfacción de los diferentes agentes destinatarios de las mejoras.



**Figura N.º 2.** Primera Etapa - Planeación del proceso de mejora.

*Evaluar los Proyectos de Mejora para su validación*

Una vez definidos los proyectos se procederá a su evaluación, a fin de determinar si han cumplido todos los requisitos necesarios para poder comenzar su implantación.

Una evaluación negativa del proyecto exigirá la necesidad de redefinirlo, o bien identificar uno nuevo. La evaluación del proyecto debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Corrige algún problema real de la Facultad?
- ¿Somos capaces de medir el problema, establecer un punto de partida y fijar objetivos para la mejora?
- ¿Es alcanzable la meta y realista la fecha de finalización del proyecto?

- ¿Está relacionado con un objetivo clave de la Facultad?
- ¿Tiene el proyecto una fecha de finalización y una programación adecuada?,
- ¿podremos disponer de los recursos necesarios para ejecutar la programación?

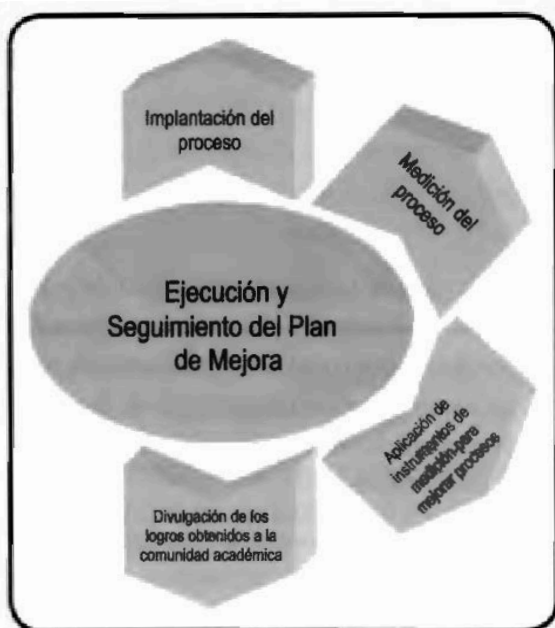
**Segunda Etapa: Ejecución y seguimiento del plan de mejora**

En esta etapa denominada también de implantación y medición del proceso, se llevarán a cabo las acciones definidas en la etapa de planeación. Se pondrán en marcha los mecanismos de seguimiento previstos y se aplicarán los instrumentos que permiten medir el desarrollo de las acciones para la mejora de los procesos.



Se deberá cuidar la comunicación entre los grupos responsables de trabajo y la comunidad académica, a fin de que el proyecto sea compartido por todos y no sea exclusividad de cada grupo.

Asimismo, en caso se hayan planteado mejoras a corto plazo, resulta conveniente informar con celeridad los resultados obtenidos, es decir, el grado de consecución de los objetivos propuestos inicialmente y el desarrollo de acciones previstas.



**Figura N.º 3.** Segunda etapa - Ejecución y seguimiento del plan de mejora.

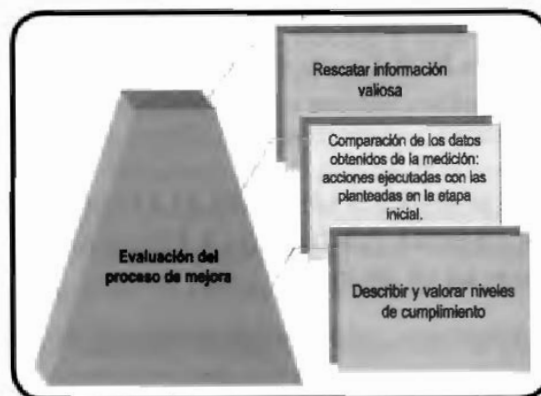
### Tercera etapa: Evaluación del proceso de mejora

El objetivo de la evaluación del Plan de Mejora es rescatar información valiosa sobre el logro de las metas propuestas y de los procesos llevados a cabo durante la ejecución como aprendizaje para futuros planes.

En esta etapa del proceso de mejora, se compararán los datos obtenidos de la medición de las acciones de implantación con los diseñados en la etapa inicial, utilizando para ello las herramientas de calidad para efectuar el análisis de la

situación. Como consecuencia, se describirá y valorará la ejecución del Plan de Mejora desde el punto de vista:

- De la programación establecida.
- Niveles de cumplimiento.
- Razones que explican las discrepancias con lo programado e incluso acciones de mejora emprendidas que no estaban incluidas en el plan.
- Valoración de lo que se ha hecho por proyecto.
- Valoración de lo que no se ha hecho, indicando los motivos y circunstancias que explican la no realización de acciones programadas.
- Valoración de lo que se ha hecho sin estar planificado.
- Satisfacción de los destinatarios.
- Qué hace falta para alcanzar los objetivos de mejora propuestos.
- Qué dificultades se encontraron en la ejecución de las acciones.



**Figura N.º 4.** Tercera etapa - Evaluación del proceso de mejora.

### Cuarta etapa: Aprender de los resultados y mejorar continuamente

Los resultados del proceso de evaluación del plan de mejora y la experiencia adquirida por la

Facultad en su elaboración, puesta en práctica y evaluación, pueden servir de base para comenzar un nuevo ciclo que identificará nuevos procesos de mejora o profundizará en alguno de los ya trabajados.

En esta etapa se generarán las adecuaciones para la implantación de los procesos cuando se identifique un área de oportunidad o cuando se identifiquen acciones que se están saliendo de control.

Este ciclo se desarrollará cuantas veces sea necesario hasta alcanzar el estándar planteado en el diseño.



**Figura N° 5.** Cuarta etapa - Aprender de los resultados y mejorar continuamente.

### QUÉ BENEFICIOS APORTARÁ A LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES LA EJECUCIÓN DE UN PLAN DE MEJORA.

En definitiva, con la implementación de un plan de mejoras en la Facultad, se obtendrán los beneficios siguientes:

- Aprendizaje de procedimientos para la mejora continua.
- Apoyo y asesoramiento externo a la Facultad.
- Optimización de los recursos humanos y materiales de la Facultad.

- Reconocimiento interno y externo por la voluntad de mejorar y por los resultados obtenidos.
- Impulso de los procesos y de sus resultados que son importantes para la Facultad.
- La satisfacción colectiva de formar parte de un equipo humano comprometido que convierte los desafíos en oportunidades.

### ACTORES DEL PROCESO DE MEJORA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES.

#### ¿Quiénes deberán intervenir en la ejecución del Plan de Mejora?

- El equipo directivo de la institución, que asume su liderazgo y se implica en la puesta en marcha del Plan.
- El equipo de la oficina de calidad de la Facultad que impulse el proceso, proporcionando el apoyo y el asesoramiento técnico necesarios para el diagnóstico de las áreas de mejora, la concepción del plan y su evaluación interna.
- El equipo de mejora de la Facultad, formado al efecto, que colaborará muy directamente en la concepción, el desarrollo y la aplicación del plan.
- La comunidad académica que otorgará su criterio, su apoyo y su aprobación.

#### ¿Qué es un equipo de mejora?

Es un grupo de profesionales que trabajan en una situación mejorable concreta, por un período limitado, con el objetivo general de analizar los procesos defectuosos y rediseñarlos orientándolos hacia los usuarios.

Los equipos de mejora ofrecen el marco idóneo para que los miembros de la Facultad puedan cambiar y mejorar los procesos, aprender y

aplicar metodología de calidad, desarrollar la gestión participativa, etc.

### ¿Quiénes lo representan?

Los representan todos los profesionales implicados en cada una de las áreas a evaluar y

mejorar, que son personas conocedoras de la problemática, interesadas y motivadas por la mejora e implicadas en los posibles cambios, con capacidad de diálogo, tolerancia, respeto y perseverancia, comprometidas con la participación y dinámica de las reuniones.

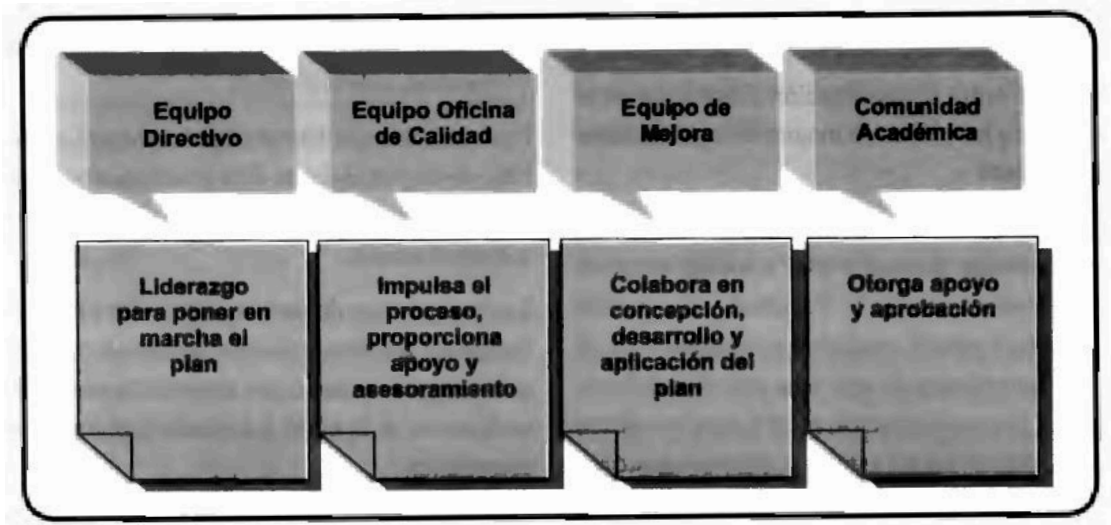


Figura N.º 6. Actores del proceso de mejora.

### INCLUSIÓN DEL PLAN DE MEJORA EN EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

La elaboración del Plan Estratégico de la Facultad ha supuesto un reto por el hecho de encarar la planificación a mediano y largo plazo y por suponer su formalización ante sus miembros, la Universidad y la propia sociedad.

Asimismo, este plan estratégico nos exige de disponer, en un primer término, de una metodología claramente establecida que guíe esta tarea compleja, pues demostrado está en todos los ámbitos que conocer la realidad, detectar los problemas, valorar las futuras dificultades e intentar abordar los cambios necesarios mejorando y ofreciendo nuevas soluciones, es la única posibilidad para avanzar hacia la excelencia.

El Plan de Mejora como documento elaborado en base al diagnóstico resultante de nuestra

autoevaluación nos ha permitido identificar y definir áreas y acciones de mejora que permitirán a la Facultad, atender y superar los problemas que afectan su calidad.

Por ello, resulta muy pertinente y ventajoso que las decisiones para la mejora de la gestión académica y administrativa se integren a la planificación global que la Facultad debe afrontar a partir de sus recomendaciones.

Las acciones de mejora permitirán al Plan Estratégico incorporar la calidad como elemento del modelo de gestión de la Facultad, favoreciendo su cambio cultural necesario (misión, valores) para convertir los derechos y necesidades de la comunidad académica en el núcleo de sus servicios y actuaciones, así como impulsar el compromiso de sus integrantes en asegurar, evaluar y mejorar la calidad como parte esencial de sus actividades.

En este sentido, todas las actividades y proyectos contemplados en el Plan de Mejora, deben integrarse en su Plan Estratégico de la Facultad, de tal manera que su implementación no genere irregularidades en su funcionamiento habitual ni se constituyan en procesos paralelos para su normal funcionamiento.

### **Relación entre la planificación estratégica de la Facultad y los planes de mejora de sus Unidades académicas**

En general no hay una relación que podría considerarse formal y estructurada entre el Plan Estratégico de la Facultad y los planes de mejora de las unidades evaluadas. Hay el convencimiento de que esta relación debería existir, pero esta relación es en la mayoría de los casos difícil por no estar los órganos gestores relacionados entre sí en la etapa de generación de estos documentos.

### **Concreción de la relación entre ambos Planes**

Se tiende a que los planes operativos derivados del plan estratégico institucional sean los planes de mejora.

En otros casos se fomenta la relación con acciones específicas como la financiación adicional o establecimiento de mecanismos para subvencionar los proyectos de mejora.

### **CONCLUSIONES**

El mejoramiento de la Facultad de Ciencias Contables, intención fundamental de su autoevaluación, conllevó a un proceso reflexivo conducente al desarrollo de aspectos como:

- Sensibilidad en la comunidad para aceptar la existencia de sus fortalezas y debilidades y su compromiso para ejecutar propuestas de mejora.

- Conocimiento de la realidad de la Facultad.
- Comprensión del acto de acreditación como una acción a nivel institucional relacionada con lo externo, que daría fe de una calidad que debe tener repercusiones sociales, pero que de ninguna manera garantizaría de forma permanente su calidad, mínima o de alto nivel.

Por esta razón, la Facultad de Ciencias Contables tiene por delante una gran oportunidad para encarar las debilidades detectadas en su autoevaluación.

Las propuestas de mejora señaladas en el Informe de autoevaluación apuntan en ese sentido y sugieren como una alternativa posible la utilización de la metodología de la planeación estratégica.

Las fortalezas –con las que sin duda contamos en nuestra Facultad–, son una buena plataforma sobre la cual se pueden diseñar los caminos para superar las debilidades, pero ello implica un compromiso político de la dirección de la Facultad, orientando a la institución por el camino de la superación, buscando la participación de todos sus protagonistas y asumiendo el desafío de encarar los problemas más sensibles que hoy afectan su desempeño académico.

Es claro que se deben definir prioridades, pero también es necesario que entre éstas deban estar todos aquellos problemas que históricamente nuestra Facultad ha ido eludiendo, requiriendo por tanto un análisis profundo de los mismos.

La formación del personal involucrado en las tareas de mejora constituye un elemento fundamental de apoyo en la ejecución de los procesos de mejora, siendo necesario considerar actividades formativas en metodología de elaboración y evaluación de planes y proyectos de mejora.

Fomentar el compromiso con la calidad por de todos los involucrados, propiciará crecimiento individual, colectivo y el de institución, garantizando el camino de la competitividad y el logro de los objetivos esperados.

## REFERENCIAS

Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad - Acreditación-ANECA. Plan de Mejoras. Herramienta de Trabajo. Recuperado de: [http://www.aneca.es/active/docs/pei\\_0405\\_plandemejoras.pdf](http://www.aneca.es/active/docs/pei_0405_plandemejoras.pdf).

Cabrejos Polo, Jorge; Gutiérrez Huby, Ana María, López Más, Julio. *Guía de autoevaluación la acreditación del área económico empresarial*. Edit. WMB, Lima-Perú, 2006.

Comisión Nacional de Acreditación de Pregrado - CNAP. *Manual para el desarrollo de procesos de autoevaluación*. Recuperado de: <http://www.cnap.cl/materiales/manualautoev.pdf>.

Consejo de Coordinación Universitaria. *Guía de seguimiento del plan de mejoras – II plan de la calidad de las universidades*. Recuperado de: <http://www.unex.es/unex/gobierno/direccion/vicedo>.

Consejo Nacional de Acreditación - CNA (1998). *Autoevaluación con fines de acreditación de*

*programas de pregrado*, Edit. Corcas, Editores Ltda. Colombia.

Consejo Nacional de Acreditación - CNA (2000). *Lineamientos para acreditación de programas*. Colombia.

Gutiérrez Huby, Ana María. Tesis: *Formulación y desarrollo de un modelo de autoevaluación para la acreditación del programa de contabilidad - Caso: Facultad de Ciencias Contables de la UNMSM*. Lima-Perú. 2006.

Fundación Vasca para la Calidad – Euskalit. *Actores de mejora continua*. Recuperado de <http://www.euskalit.net/nueva/mejoracontinua.php>.

Sistema Centroamericano de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior - SICEVAES, Consejo Superior Universitario Centroamericano *Lineamientos para la implementación de los planes de mejora*. Recuperado de: <http://www.sicevaes.csuca.org/drupa1/?q=filemanager/active>.

UCUA - Unidad para la Calidad de Universidades Andaluzas. *Esquema de actuaciones para el desarrollo de los planes de mejora resultado de las evaluaciones del plan nacional de evaluación de la calidad de las universidades, gestionado por la UCUA*. Recuperado de: [http://www.uca.es/web/servicios/eval\\_calidad/eval\\_institucional/documentos/planapoyopmconv2000.pdf](http://www.uca.es/web/servicios/eval_calidad/eval_institucional/documentos/planapoyopmconv2000.pdf)