



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA



Guía para la elaboración y seguimiento de los
COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO
de las carreras de la Universidad de Costa Rica

© Universidad de Costa Rica

Autor:

Alejandro Villalobos Mora.

Máster en Gerencia de Proyectos de Desarrollo por el Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Licenciado en Administración Pública por la Universidad de Costa Rica.

Asesor del Programa de Evaluación CEA – UCR.

Colaboración Técnica:

Elsiana Guido Guido, coordinadora de la Unidad de Seguimiento CEA -UCR.

Revisión:

Walter Esquivel Gutiérrez, coordinador del Programa de Evaluación CEA – UCR.

Emanuel Blanca Moya, asesor del Programa de Evaluación CEA – UCR.

Gerardo García Aguirre, asesor del Programa de Evaluación CEA – UCR.

Hari Calvo Solís, asesor del Programa de Evaluación CEA – UCR.

José Miguel Gutiérrez Mata, asesor del Programa de Evaluación CEA – UCR.

Marianella Aguilar Arce, asesora del Programa de Evaluación CEA – UCR.

Diego Porras Cordero, asesor de la Unidad de Seguimiento CEA – UCR.

NOTA IMPORTANTE:

Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido de este documento por agentes externos a la Universidad de Costa Rica. No está permitida su copia, ni la transmisión bajo forma alguna, o a través de cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia o grabación, ni por otros métodos, sin el consentimiento previo y por escrito del titular.

PRESENTACIÓN	4
1. El papel del CEA en la elaboración y seguimiento de los Compromisos de Mejoramiento	7
2. Conceptos clave	10
2.1. Compromiso de mejoramiento.....	10
2.2. Debilidad	10
2.3. Causa.....	11
2.4. Objetivo de mejora	11
2.5. Indicador	11
2.6. Actividad.....	11
2.7. Responsable	11
2.8. Periodo de ejecución:	12
2.9. Fecha de cumplimiento	12
2.10. Evidencia.....	12
2.11. Fuentes de verificación	12
2.12. Monitoreo.....	13
2.13. Seguimiento	13
3. Metodología para la elaboración del CMP	14
3.1. Fase I.....	15
3.2. Fase II	17
3.3. Fase III	19
3.4. Fase IV	25
3.5. Fase V:	28
4. Lineamientos para la presentación del CMP	30
5. Seguimiento.....	33
6. Lineamientos para la presentación de los IACCM.....	35
7. Bibliografía.....	40

PRESENTACIÓN

Durante las últimas décadas han emergido y proliferado una gran cantidad de herramientas y metodologías que aspiran a contribuir con la mejora en la gestión de las organizaciones y que pueden, sin mayor dificultad, ser adaptadas para su utilización en Instituciones de Educación Superior (IES) en lo general y en unidades académicas en lo particular. Sobresalen entre estas metodologías la Autoevaluación, el Cuadro de Mando Integral (CMI), el Benchmarking, la Planificación Estratégica y el Seis Sigma.

Particular interés ocupa la Autoevaluación, pues se ha constituido en el componente basal en el que se fundamentan los procesos de acreditación de calidad de carreras y programas que, desde los albores del año 2000, se han efectuado en el país.

El Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior (SINAES), agencia oficial de acreditación en el país, registra actualmente más de 100 carreras de grado y 4 programas de posgrado acreditados, cifra que contempla 30 carreras de grado de la Universidad de Costa Rica que se encuentran acreditadas y 10 carreras más de esta casa de estudios superiores que se ostentan la categoría de carreras reacreditadas¹ (esto sin contar las carreras de grado y programas de posgrado que han efectuado procesos de acreditación de calidad o equivalencia sustancial de

Si bien la Autoevaluación, como proceso interno y participativo de valoración de las acciones que se desarrollan en una carrera, brinda un diagnóstico del estado real de la carrera en función de los criterios determinados por una agencia acreditadora (convirtiéndose prácticamente en una “radiografía” del estado de la carrera), es el Compromiso de Mejoramiento (CM), también llamado Plan de Mejora, el instrumento que permite articular y planificar los cambios que debe realizar la carrera

1. Información obtenida del sitio web oficial de SINAES: http://www.sinaes.ac.cr/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=115

para responder a las vertiginosas transformaciones sociales, culturales y económicas que caracterizan el contexto en que se desarrollan actualmente las IES. Sobre la vinculación entre ambos componentes Juan Liqueste Gobeo, Secretario General del Club Gestión de Calidad, señala que:

“Nadie se sometería a una operación quirúrgica, compleja o no, para mejorar su salud o estado físico, sin contar previamente con un diagnóstico exhaustivo y certero. De la misma manera, ninguna organización debiera abordar procesos de cambio sustanciales sin contar con un diagnóstico igualmente exhaustivo y certero de la organización. Un diagnóstico que permitiese identificar con precisión aspectos destacados y áreas de mejora, para después poner en marcha planes de mejora coherentes” (citado en Membrado, J., 2002, p. XVIII).

Se dilucida entonces que el propósito de los CM es el de recopilar y sistematizar el conjunto de acciones de mejora que debe implementar la carrera para superar los aspectos desfavorables y áreas de mejora que han sido identificadas en la autoevaluación y que, consecuentemente, le permitirán a esta encauzarse hacia un estadio superior de calidad que permita mejorar la experiencia educativa ofertada.

Por esta razón, la elaboración del CM debe considerarse como un ejercicio representativo, democratizador, reflexivo y marcadamente prospectivo; el cual, partiendo de la identificación y reconocimiento de las causas que han propiciado el surgimiento de debilidades en la carrera, permite establecer la vinculación, secuencia y cronología con la que deben ejecutarse las actividades tendentes a subsanar esos vacíos o insuficiencias detectadas, convirtiéndose así en una herramienta de gran valía para la planificación y la gestión de la carrera.

Sobre la importancia del CM Medrado (2002) señala que las organizaciones más avanzadas, haciendo gala de lo que denomina “sentido común estructurado”, “toman las herramientas, técnicas y métodos existentes, como ayudas para la mejora a aplicar en su justo momento y término, y utilizan la Autoevaluación como

herramienta básica con que inducir la mejora y la evaluación” (p. XXI).

Siendo el CM una herramienta de tanta relevancia, resulta fundamental contar con lineamientos orientadores y una unificación conceptual que permita alinear el trabajo de los distintos actores que intervienen en el diseño, implementación y evaluación del CM; razón por la que el Centro de Evaluación Académica (CEA) se ha dado a la tarea de generar el presente documento, el cual constituye una guía que apunta a clarificar, instruir y facilitar el trabajo de quienes, como parte de su compromiso con la excelencia académica y con la calidad de la educación superior, gestionan los CM como una herramienta para mejorar el nivel de calidad de las carreras y programas en beneficio de la población estudiantil y, consecuentemente, de la sociedad costarricense.

1. EL PAPEL DEL CEA EN LA ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO

El Programa de Evaluación (PE) fue instituido con el objeto de que atendiera las funciones de apoyo a la gestión y el aseguramiento de la calidad académica, competencias que le fueron conferidas al CEA mediante el artículo 2 del Reglamento de Centro de Evaluación Académica, y es en el ejercicio de estas que se ha convertido en la unidad administrativa encargada de asesorar a las carreras que, en el marco del mejoramiento continuo, optan por desarrollar procesos de autoevaluación, independientemente de los fines que con esta se persiga (mejora, certificación interna de calidad, equivalencia sustancial, acreditación o reacreditación).

Siendo que estos procesos derivan (explícita o implícitamente) en la elaboración de un CM, el PE, a través de la Unidad de Seguimiento (US), ha logrado identificar tres grandes etapas en las que las personas asesoras trabajan intensamente con las carreras en materia de seguimiento, a saber:

- Sensibilización sobre el CM.
- Elaboración del CM.
- Seguimiento del CM.

Con la sensibilización, además de concientizar a las y los actores que intervendrán en la construcción del CM sobre la importancia de este como un instrumento de gestión y planificación de la carrera, se promueve la adecuada divulgación de información para que las distintas poblaciones conozcan el estado del proceso y se estimula, concomitantemente, su participación en el mismo. Igualmente, durante esta etapa las personas asesoras de la US impulsan una unificación conceptual que permita establecer un lenguaje común entre las personas participantes

en la elaboración, monitoreo y seguimiento del CM.

Posterior a la sensibilización, se inicia la elaboración del CMP, etapa que arranca con la realización de un taller en el que la persona asesora en seguimiento informa a los miembros de la Comisión de Autoevaluación y Gestión de la Calidad de la carrera sobre aspectos como la estructura que este debe poseer según la finalidad del proceso (mejora, certificación interna de calidad, equivalencia sustancial, acreditación o reacreditación) y el ente u organismo que haya sido seleccionado por la carrera. De igual manera, se suministran una serie de herramientas metodológicas que facilitarán la elaboración del CMP, así como su eventual monitoreo y seguimiento. Se recomienda que la elaboración del CMP se lleve a cabo paralelamente a la realización de la Autoevaluación, pues este acaecimiento favorecerá la identificación temprana de elementos que deberán ser incluidos en el documento.

Igualmente, durante esta etapa se brinda a la carrera la posibilidad de que establezca, junto con la persona asesora en seguimiento, reuniones periódicas con el propósito de corroborar la adecuada estructuración del CMP, así como la suficiencia, pertinencia, claridad, rigurosidad y oportunidad de la información contenida en él. Tanto la cantidad como la frecuencia de estas reuniones variará según las necesidades y posibilidades tanto de la carrera como de las personas de asesoras de la US, para lo cual resulta indispensable el establecimiento de canales de comunicación que garanticen un adecuado flujo de información y que, adicionalmente, faciliten la coordinación entre estos actores.

Una vez que la carrera cuenta con la versión definitiva del CMP, debe remitirlo al CEA para su revisión y aprobación, tal y como se indica en los incisos a) y j), ambos del artículo 12 de la resolución VD-R-9227-2015; documento al que deberán incorporar las observaciones y sugerencias que consideren convenientes, toda vez que estas tienen un carácter estrictamente recomendativo.

Una vez que la carrera ha ajustado el CMP y cuenta con la aprobación por parte del ente certificador o acreditador, según sea el caso, la persona asesora de la US coordinará con la carrera la realización de una reunión con el objeto de suministrar algunas

sugerencias para que esta realice el monitoreo del CM, integre este a la planificación de la carrera y sistematice la recolección de evidencias. Adicionalmente, en esta reunión se brindarán algunas recomendaciones en cuanto a la organización que debe asumir la carrera para ejecutar las actividades de mejora consignadas en el CM.

Finalmente, como parte del seguimiento del CM, la persona asesora de la US programará, junto con la carrera, una serie de reuniones periódicas con el propósito de verificar el nivel de avance en la consecución de los objetivos de mejora así como la suficiencia, pertinencia, claridad, coherencia, consistencia y oportunidad de las evidencias recopiladas por la carrera para justificar el nivel de avance en el cumplimiento de objetivos de mejora y el avance en la elaboración del Informe de Avance de Cumplimiento del Compromiso de Mejora (IACCM) que debe ser presentado al ente certificador o acreditador periódicamente.

Figura 1.

Metodología para la elaboración del Compromiso de Mejoramiento.



2. CONCEPTOS CLAVE

En este apartado se efectúa una delimitación conceptual de los principales términos que se utilizan en el diseño, elaboración, monitoreo, seguimiento y evaluación de los compromisos de mejoramiento, con el propósito de establecer un lenguaje común que facilite una comunicación precisa e inequívoca entre los actores que convergen en este proceso.

2.1. Compromiso de mejoramiento

Documento resultante de la interacción de fuerzas y actores que articula el conjunto de acciones secuenciadas y vinculadas necesarias para corregir las debilidades detectadas por la carrera durante la autoevaluación y fortalecer los elementos que, según Guido et al. “influyen, o pueden influir, de manera directa en el mantenimiento o en la mejora de los niveles de calidad” (2011, p. 2).

Para la elaboración del CM es importante que la carrera viabilice política, técnica, económica y legalmente las acciones de mejora propuestas, “de manera que la carrera cuente con los apoyos apropiados para el cumplimiento de lo planeado.” (Guido, Calderón & Gallardo, 2011, p. 3).

2.2. Debilidad

Por debilidad se entiende la carencia, insuficiencia o escases de algún elemento propio de la carrera que, de ser subsanado, permitiría el desarrollo de una experiencia educacional de mayor calidad.

Para el SINAES la debilidad es “la situación sujeto de mejora que ha detectado la carrera en su fase de autoevaluación o los pares durante la fase de evaluación externa” (2008, p. 4).

2.3. Causa

La causa es el motivo o razón que se origina el surgimiento de la debilidad.

2.4. Objetivo de mejora

Resultado, producto o estado que se desea obtener o alcanzar, mediante el cual se espera paliar el motivo que dio origen a la insuficiencia detectada durante la autoevaluación.

2.5. Indicador

Un indicador es una “expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables” (DANE, s.f., p.13).

Es un “soporte de información (habitualmente expresión numérica) que representa una magnitud que a través del análisis del mismo se permite la toma de decisiones sobre los parámetros de actuación (variables de control) asociados”(Instituto Andaluz de Tecnología [IAT], 2002).

El indicador es entonces un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto la ejecución de actividades de mejora y los resultados obtenidos por ello (IAT, 2002).

2.6. Actividad

La actividad es el conjunto de operaciones específicas (componentes de una tarea) que buscan un fin práctico u operativo y que al vincularse posibilitan la consecución del objetivo de mejora propuesto (Palacios, 2002).

2.7. Responsable

Se considera responsable al funcionario, grupo, comisión o instancia de la unidad académica encargada de “asegurar el

cumplimiento de las actividades necesarias para solventar la debilidad detectada" (SINAES, 2008, p. 6).

2.8. Periodo de ejecución:

Corresponde al año dentro del periodo de vigencia de la certificación, acreditación o reacreditación en el que se espera realizar cada una de las actividades que se han propuesto para alcanzar el objetivo de mejora.

2.9. Fecha de cumplimiento

Refiere al momento, expresado en meses calendario, en el que se espera que la carrera alcance plenamente la actividad de mejora propuesta; es decir, el mes en el que se prevé que se finalizará la ejecución de la actividad.

2.10. Evidencia

La evidencia es la información, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios, que fundamenta los juicios de valor y conclusiones acerca del nivel de logro de las actividades y consecución del objetivo de mejora.

Para que sea útil la evidencia, según señala Franklin (2007), debe ser suficiente (necesaria para sustentar los juicios de valor), competente (referida a hechos o circunstancias que resultan atinentes al objeto de valoración y que realmente tienen importancia para el escrutinio), relevante (debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente) y pertinente (debe ser congruente y relacionarse con el objeto que se está valorando).

2.11. Fuentes de verificación

Refiere a "la documentación que acredita o certifica la veracidad de la información utilizada en las mediciones" (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2007), es decir; son

las fuentes a las que podrá acudir el evaluador con el propósito de verificar la autenticidad de la evidencia aportada (Díaz, 2015). Bajo ciertas condiciones, la fuente de verificación y la evidencia pueden llegar a ser la misma.

2.12. Monitoreo

Conjunto de acciones de aplicación permanente y rutinaria a través de las cuales la carrera supervisa las estrategias implementadas para la ejecución de actividades de mejora con el propósito de identificar y corregir posibles problemas durante la ejecución.

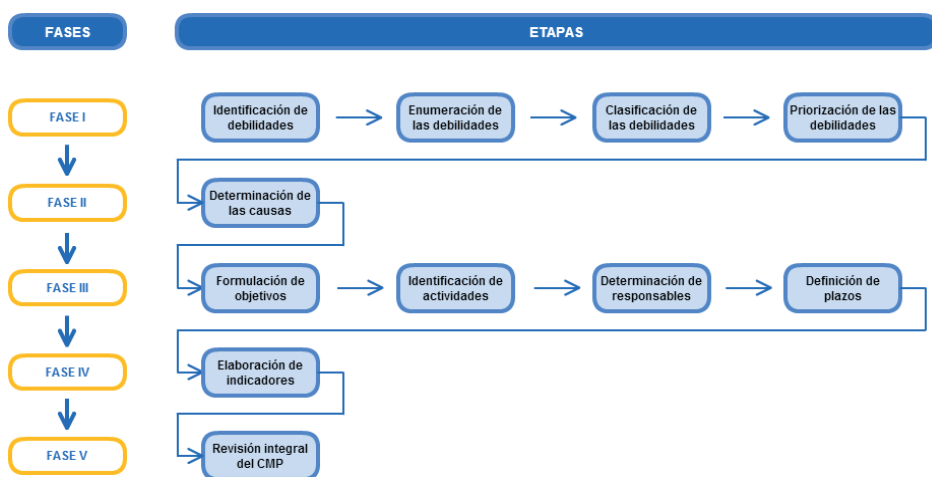
2.13. Seguimiento

Proceso de “ejecución continua que, a partir de la comunicación bilateral y la reflexión conjunta” (CCA, 2014, p. 50), que suministra sistemáticamente información pertinente, consistente y oportuna a los grupos interesados sobre el progreso en el cumplimiento del compromiso de mejora, el logro de resultados y mecanismos para la sostenibilidad de las acciones de mejora (PNUD, 2002).

3. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL CMP

Para la elaboración de los CMP se ha diseñado una metodología que consta de 5 fases y 11 etapas (figura 2), cuyo detalle se ha complementado de una serie de recomendaciones y, en algunos casos, ejemplos a través de los cuales se sugiere a las cómo debe presentarse la información. En este sentido, vale la pena dilucidar que sugerencias no constituyen una norma, sino una guía orientadora que facilite el trabajo de las unidades académicas en esta labor.

Figura 2.
Metodología para la elaboración del Compromiso de Mejoramiento Preliminar



Nota: Fases y etapas de la metodología propuesta por la Unidad de Seguimiento para la elaboración de Compromisos de Mejora Preliminares.

Para el desarrollo de los ejemplos se ha tomado como punto de partida el hipotético proceso de autoevaluación de una carrera denominada “Licenciatura en Ingeniería en Minas”, la cual ha determinado una debilidad en la dimensión que el ente acreditador definió como “Vinculación”.

3.1. Fase I

3.1.1. Identificación de las debilidades

Es conveniente que esta etapa se ejecute de forma paralela a la autoevaluación, pues el intenso debate y reflexión que caracteriza ese proceso permite reconocer con mayor facilidad las carencias, vacíos o insuficiencias que adolece la carrera y que deben ser atendidas por esta con el propósito de mejorar la experiencia formativa que ofrece.

En esta etapa se deben identificar todas las debilidades que presenta la carrera, independientemente del impacto que se considere que estas tienen sobre el proceso educativo, pues esto permitirá contar con un panorama global acerca de las áreas de mejora en las que debe trabajar la carrera.

La cantidad de información que se produce en esta etapa, así como la diversidad y abundancia de actores que intervienen en ella, hacen que sea necesario sistematizar adecuadamente la información generada. Para ello se recomienda a las carreras que desarrollan procesos de acreditación con SINAES, utilizar la “Matriz Integradora”, instrumento desarrollado por asesores del PE con el propósito de permitir la trazabilidad de las debilidades, desde su determinación hasta su eventual inclusión en el CMP.

En cuanto a la redacción, es importante que esta sea clara, comprensible, concreta y puntual, de forma que todas las personas lectoras del documento tengan una interpretación precisa e inequívoca acerca del aspecto objeto de mejora.

Tabla 1.
Ejemplo de la redacción de una debilidad.

Redacción inconveniente de una debilidad	Redacción sugerida para una debilidad
<p>La carrera no ha establecido comunicación sus graduados porque no cuenta con la información de contacto de estos, lo cual ha impedido obtener realimentación de esta población sobre el plan de estudios y las nuevas tendencias de la profesión.</p>	<p>Escasa vinculación con los graduados de la carrera.</p>

3.1.2. Enumeración de las debilidades:

Conforme las debilidades son identificadas es importante que estas se listen, de forma tal que se tenga un registro confiable que posibilite tener control acerca de la información que se genera y cómo esta se va transformando conforme la elaboración del CMP se va desarrollando.

3.1.3. Clasificación de las debilidades:

Una vez que se han identificado y listado todas las debilidades, el siguiente paso consiste en clasificarlas, estableciendo una asociación con, cuando menos, uno criterio de los contenidos en el modelo del ente certificador o acreditador seleccionado.

Esta etapa, además de contribuir con el monitoreo de las debilidades, permite analizar la dominancia y tendencias de concentración de las debilidades, para lo cual la elaboración de una matriz para la clasificación de las debilidades es una práctica que puede resultar beneficiosa.

Las carreras que opten por utilizar la Matriz Integradora notarán que la estructura con la que esta fue concebida permite que esta etapa se desarrolle automáticamente, representando un ahorro significativo de tiempo para los miembros de la Comisión de

Autoevaluación y Gestión de la Calidad.

3.1.4. Priorización de las debilidades:

Una vez que se cuenta con el inventario clasificado de las debilidades, corresponde ejecutar una de las tareas más trascendentales en el diseño del CM: determinar cuáles de las debilidades identificadas tienen realmente un impacto sustantivo en la calidad de la carrera; pues es la atención y mitigación de esas debilidades permitirá a la carrera dar un salto cualitativo en materia de calidad.

Para efectuar esta priorización es importante que la carrera tenga la capacidad de diferenciar los aspectos que son sustantivos de los son auxiliares, las áreas que resultan estratégicas y las que son marcadamente operativas; pues su relevancia e impacto son diferentes.

Un elemento que debe tenerse en consideración, es que durante la vigencia de la acreditación la carrera deberá efectuar el monitoreo de las acciones de mejora; razón por la que se recomienda incluir en el CMP aquellas debilidades que tengan una alta relevancia e impacto en la calidad de la carrera, valorar la inclusión en el CMP de las debilidades que hayan obtenido una clasificación media y atender las debilidades categorizadas con baja prioridad a través de otros mecanismos.

3.2. Fase II

3.2.1. Determinación de las causas:

Una vez que se cuenta con el listado priorizado de debilidades, debe realizarse un análisis profundo que permita determinar la causa que dio origen al surgimiento de cada debilidad con el propósito proponer acciones integrales que realmente contribuyan a la mitigación o desaparición de las debilidades.

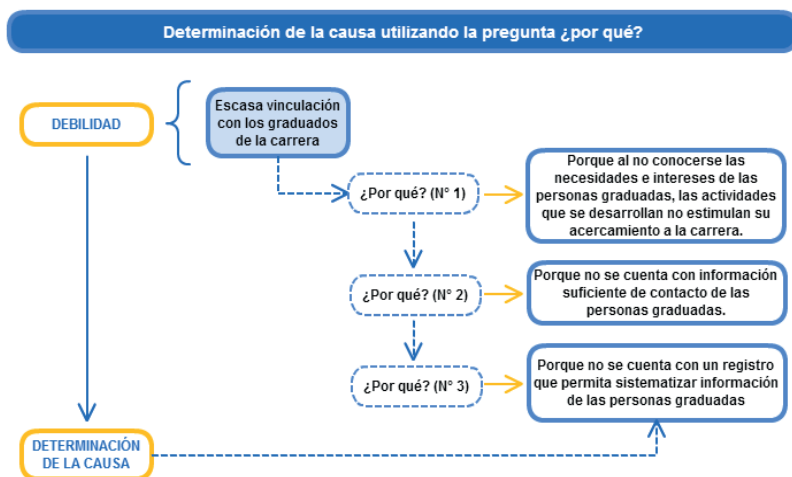
Para efectuar esta determinación de las causas algunos autores, entre ellos Coulter y Robbins (2005), Roberts, Ross y Senje (2006), sugieren utilizar el método denominado "los cinco porqué",

el cual parte de una sencilla pregunta: ¿por qué se originó la debilidad identificada?; una vez que se ha dado respuesta a esa pregunta se vuelve a preguntar ¿por qué se dio este evento?, efectuando la pregunta ¿por qué? en un total de cinco ocasiones. Según Robbins y Coulter (2005), “Preguntar una vez por qué ocurre algo, lleva a una explicación superficial del problema [debilidad]; los siguientes “porqués” obligan a quienes deciden a sondear más hondo las causas del problema [debilidades] y las posibles soluciones” (p. 151).

Por su parte, Roberts, Ross y Senje (2006) señalan que uno de los beneficios que se obtiene con la utilización de este método alternativo para la determinación de causas es que la gente se habitúa “a reconocer la diferencia entre una explicación que se limita a los hechos y una explicación sistémica.” (p. 115), planteando soluciones pensando en los fenómenos en forma más comprensiva, abarcadora e integral.

Partiendo de este método se recomienda que, en el contexto de la elaboración de los CMP, las carreras efectúen la determinación de las causas utilizando como mínimo en tres ocasiones la pregunta ¿por qué?, tal y como se observa en la figura 3.

Figura 3.
Determinación de una causa.



En el caso de que la debilidad objeto de estudio sea multicausal; es decir, que haya surgido como resultado de la convergencia de distintas causas, se recomienda separar cada una de las causas, pues es probable que cada una de ellas requiera un tratamiento diferenciado, donde se mitigue el impacto de cada una mediante la ejecución de actividades de mejora específicas para cada causa.

Debe también considerarse que un evento (causa) puede generar el surgimiento de más de una debilidad, teniendo efectos en más de una dimensión.

Tabla 2.
Ejemplo de redacción de una causa

Redacción inconveniente de una causa	Redacción sugerida de una causa
La carrera históricamente no ha tenido una estrategia de seguimiento ni de vinculación con su población graduada.	No se cuenta con un registro que contenga información suficiente que posibilite el contacto con las personas graduadas.

3.3. Fase III

3.3.1. Formulación de objetivos:

La formulación de objetivos de mejora parte de la identificación y el análisis de las debilidades y sus causas, pues para que estos cumplan su finalidad deben estar orientados a disminuir la condición que originó el surgimiento de la debilidad o su desaparición; es decir, el objetivo de mejora debe ser construido en función de erradicar la causa y, en consecuencia, se corrija la debilidad.

En esta etapa es importante que la carrera tenga en cuenta que el CMP se elabora partiendo de un principio de realidad, por lo que los objetivos de mejora que se propongan deben ser factibles y viables; es decir, alcanzables. Para ello la carrera debe identificar

los grupos interesados que convergen en el seno de la carrera, pues la posición que estos puedan asumir en la búsqueda de la consecución de los objetivos es un factor que debe ser valorado por la carrera.

Para la ejecución de esta etapa se recomienda la utilización de la metodología S.M.A.R.T., propuesta por Peter Druker en la década de los noventa y que corresponde al acrónimo en inglés utilizado para referirse a las palabras específico (specific), medible (mesasurable), alcanzable (attainable), relevante (relevant) y con tiempo definido (time based). Esta metodología, caracterizada por su fácil aplicación, contribuye a delimitar, concretar y construir objetivos me mejora que realmente se encuentren dentro del alcance y ámbito de acción de la carrera.

Según explica McNair (2000), al hacer referencia al término específico (specific) se hace alusión a que el objetivo debe describir con sencillez y claridad cuál es el resultado particular que desea alcanzar, pues un objetivo técnicamente bien elaborado no debe expresar más de un resultado esperado, pues esto dificultaría significativamente su evaluación.

Por otra parte, cuando se señala que el objetivo debe ser medible se hace mención a que el objetivo debe ser elaborado de forma tal que pueda ser evaluado, esto con el propósito de determinar el nivel de consecución del mismo, así como eventuales ajustes que sean requeridos.

En cuanto a que el objetivo de mejora sea alcanzable, la carrera debe reflexionar sobre el grado de asequibilidad del objetivo, para lo cual la carrera debe conocer con precisión cuál es su ámbito de acción y sus capacidades.

Debe también la carrera velar por que objetivo sea relevante, esto implica que el objetivo debe ser realmente significativo para la carrera, debe promover un cambio sustancial en la calidad de la misma.

Finalmente, el objetivo de mejora debe tener asociado un horizonte temporal, es decir, la carrera debe determinar cuándo espera ejecutar el objetivo, pues esto facilitará la evaluación así

como la determinación de responsabilidades.

Figura 4.
Método S.M.A.R.T. para la formulación de objetivos.

eSpecifico
Medible
Alcanzable
Realizable
con Tiempo definido

Nota: Elaboración propia con base en los planteamientos de Peter Druker.

Una variación que añade más rigurosidad a esta metodología es la planteada por Brian McAller, quien en su obra "Setting goals using the SMARTTEST method", plantea la posibilidad de efectuar una construcción más integral del objetivo al aplicar "doblemente" el método S.M.A.R.T., debiendo el objetivo reunir las siguientes características:

- a) Pequeño y específico (small & specific).
- b) Manejable y medible (manageable & measurable).
- c) Alcanzable y realizable (attainable & achievable).
- d) Realista y relevante (realistic & relevant).
- e) Orientado a la tarea y delimitado en el tiempo (task oriented & time framed).

Independientemente del método que se elija, en la formulación de objetivos debe considerarse lo siguiente:

- a) Formular un objetivo de mejora por cada causa significativa identificada.
- b) Iniciar la redacción del objetivo con un verbo en infinitivo.

c) Evitar la utilización de siglas o acrónimos en el objetivo de mejora.

Tabla 3.
Ejemplo de redacción de un objetivo de mejora.

Redacción inconveniente de un objetivo	Redacción sugerida de un objetivo
Elaboración de un registro para sistematizar la información de la población graduada de la carrera.	Implementar, en un periodo de dos años, una base de datos que sistematice la información (al menos teléfono, correo electrónico, área de especialización, intereses de formación continua) de las personas que se han graduado de la carrera desde 1985.

3.3.2. Determinación de las actividades:

Una vez que se conoce cuál es el producto o estado que se desea obtener a través del objetivo de mejora corresponde efectuar su operacionalización, para lo cual deben determinarse las principales actividades que deben ejecutarse para garantizar su consecución, así como su vinculación y secuencia, según la relación de dependencia que pueda existir entre ellas; es decir, deben identificarse los hitos que resultan trascendentales para la consecución del objetivo.

En cuanto a la redacción, se recomienda no utilizar verbos en infinitivo a efecto de evitar confusiones con los objetivos (SINAES, 2008); sino verbos sustantivados (con terminación “ión”).

Tabla 4.
Ejemplo de redacción de las actividades.

Redacción inconveniente de una actividad	Redacción sugerida de las actividades
<p>Reunir a los participantes en el diseño del sistema de registro de información de personas graduadas. Recopilar información de las personas graduadas e incluirla en el registro.</p> <p>Identificar las necesidades e intereses de las personas graduadas en cuanto a cursos de formación continua.</p>	<p>Definición de la estructura que tendrá la base de datos en la que se registrará la información de las personas graduadas de la carrera desde el año 1985.</p> <p>Elaboración de la base de datos según la estructura definida.</p> <p>Cumplimentación de la base de datos con la información de las personas graduadas de la carrera desde el año 1985 disponible en la carrera.</p> <p>Realización de una búsqueda electrónica de información de contacto de las personas graduadas de la carrera desde el año 1985.</p> <p>Verificación la información contenida en la base de datos mediante el envío masivo de un comunicado emitido por la Dirección.</p>

3.3.3. Fijar responsables:

Siendo que la consecución de los objetivos de mejora requiere de la participación de una profusa cantidad de actores, es importante que se asigne para cada una de las actividades identificadas, cuando menos, un responsable directo, ya que esto permitirá establecer una comunicación directa que contribuirá con la determinación de los avances obtenidos en cada uno de los objetivos de mejora.

3.3.4. Determinar el periodo de ejecución y la fecha de cumplimiento.

Definir con claridad cuando se espera alcanzar el objetivo de mejora contribuye a la administración adecuada de los recursos de los que dispone la carrera, acaecimiento que contribuirá a llevar el CMP a buen puerto.

Es importante establecer la diferencia entre el periodo de ejecución y la fecha de cumplimiento, pues mientras el periodo de ejecución refiere al año dentro del periodo de certificación o acreditación en el que se realizará cada actividad, la fecha de cumplimiento precisa el momento, expresado en meses calendario, en el que se prevé que la actividad estará concluida, lo cual posibilita determinar posibles demoras en la ejecución así como la necesidad de realizar ajustes a nivel operativo.

Por su naturaleza algunas actividades tendrán una ejecución continua; es decir, serán ejecutadas durante todo el periodo de vigencia de la certificación o acreditación, pero será en un momento específico en el que se habrán alcanzado completamente. Por ejemplo, la actualización de base de datos de graduados se puede efectuar en un momento particular (fecha de cumplimiento), pero eso no excluye que se incorpore como una práctica de la carrera que se actualice anualmente durante todo el periodo de la certificación o la acreditación (periodo de ejecución).

Una buena práctica que puede ser implementada por la carrera consiste en la elaboración de un cronograma que permita visualizar la distribución de la carga de trabajo que generarán las actividades vinculada con el cumplimiento del CM, pues esto permite balancear la carga de trabajo.

Entre las ventajas que se atribuyen a la determinación de plazos de cumplimiento pueden señalarse las siguientes:

- a) Evitan la procrastinación.
- b) Mejoran la capacidad de organización.

c) Contribuyen a una adecuada administración de los recursos disponibles, pues la carga de trabajo puede distribuirse en función de los recursos con los que se cuenta.

d) Incrementan la motivación entre los funcionarios de la carrera, pues conocen con precisión que tareas vinculadas al desarrollo del CM se espera que ejecuten durante el periodo de vigencia de la acreditación o reacreditación.

3.4. Fase IV

3.4.1. Formulación de indicadores:

El indicador constituye una señal que brinda información acerca de la situación o resultado obtenido por la ejecución de una actividad de mejora fijada por la carrera, por lo que en función de los valores que este adopte y la evolución que tenga, la carrera podrá estar en condiciones de tomar decisiones y, de ser necesario, realizar ajustes.

Para que el indicador alcance su cometido se recomienda formularlo considerando los siguientes pasos:

a) Seleccione la actividad de mejora: el indicador debe ser específico, razón por la que debe diseñarse como mínimo un indicador para cada actividad de mejora fijada. Es conveniente que el momento de seleccionar la actividad a la cual se asociará el indicador se verifique la claridad y precisión con la que esta fue redactada. Este paso parte de la pregunta ¿a cuál actividad estará asociado el indicador?

b) Identificar los factores relevantes de la actividad: algunas palabras indican concretamente el logro esperado y sobre qué o quién se espera dicho logro, es a través de esos elementos que puede identificarse de una manera muy sencilla lo que pretende medirse. Este paso responde la pregunta ¿qué es lo que quiere medir?

c) Determinar el propósito de la medición: la carrera debe tener

muy claro cuál es el propósito que tiene cada indicador que formula, qué persigue con él. Este paso parte de la pregunta ¿para qué diseño este indicador?

d) Plantear el nombre del indicador y la fórmula de cálculo: el nombre del indicador debe ser claro y debe relacionarse con el objeto de la medición. El indicador debe, independientemente de que sea cuantitativo o cualitativo, poseer una fórmula para su cálculo.

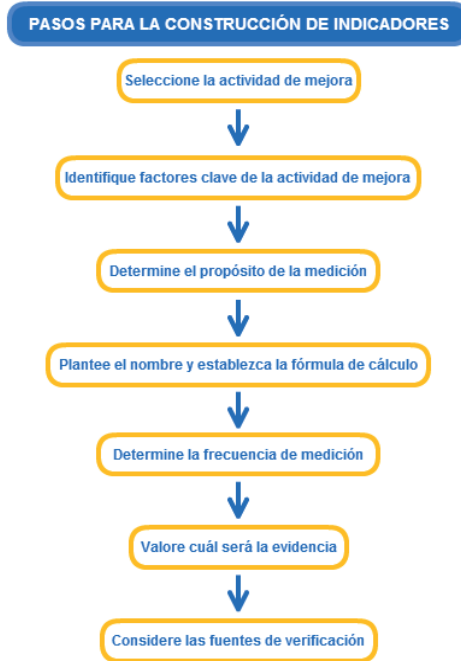
En el caso de indicadores cuantitativos la fórmula se compone por una expresión matemática, la cual debe estar adecuadamente definida y ser de fácil comprensión. Para este paso parte de la pregunta ¿cómo se calculará el indicador?

e) Determinar la frecuencia de medición del indicador: en el momento de fijar la frecuencia deben considerarse elementos como el plazo de ejecución de los objetivos, la periodicidad con la que deben presentarse los IACCM y la disponibilidad de la información de las variables que conforman el indicador (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, 2013). Para esta reflexión la pregunta ¿cuándo se va a utilizar el indicador?, constituye el punto de partida.

f) Valorar cuál será la evidencia: cuando se diseña el indicador la carrera debe reflexionar cuál será la evidencia que fundamentará el juicio valorativo acerca del nivel de cumplimiento, siendo la pregunta ¿qué permitirá determinar el nivel de avance, la consecución de la situación o la obtención del resultado deseado?

g) Considerar cuáles serán las fuentes de verificación: la carrera debe considerar cuáles serán los documentos o fuentes a las que podría acudir el evaluador para verificar la autenticidad de la evidencia aportada. Para esta reflexión la pregunta ¿de dónde obtengo la información?, constituye el punto de partida.

Figura 5.
Pasos para el diseño de indicadores.



Entre las fuentes de verificación que pueden suministrarse se encuentran cuestionarios, material publicado (como artículos), oficios, resoluciones, circulares, listados, informes, registros de asistencia, actas, trípticos, fotografías, entre otros.

En el diseño de indicadores es importante considerar que estos deben brindar información relevante sobre la gestión, ser claros, tener una delimitación temporal y encontrarse presentados en forma positiva.

Dado que los indicadores son, además de un medio para que la carrera tenga conocimiento de los logros, son una herramienta que facilita el análisis y la toma de decisiones respecto a la gestión y los resultados; deben ser considerados como la piedra angular

sobre la que se construirán los IACCM que deberán presentarse periódicamente al ente certificador o acreditador, según sea el caso; razón por la que debe tenerse presente que la recolección de información tiene momentos clave y en ocasiones únicos.

Tabla 5.
Ejemplo de la redacción de indicadores.

Redacción inconveniente de un indicador	Redacción sugerida de un indicador
1) Lista de correos electrónicos de los graduados.	1) Estructura de la base de datos en la que se registrará la información de las personas graduadas de la carrera desde el año 1985 definida.
2) Cantidad de personas graduadas entre 1985 y el 2015 con información actualizada.	2) Cumplimentación de la base de datos con la información de las personas graduadas de la carrera desde el año 1985 disponible en la carrera.

3.5. Fase V:

3.5.1. Revisión integral del CMP:

Con el objeto de verificar la adecuada estructuración del CMP y de garantizar que este reúne las condiciones necesarias para ser evaluado por el ente certificador o acreditador, según sea el caso, el CMP debe ser revisado integralmente, para lo cual se sugiere hacer lo que se ha denominado como una lectura "bidireccional" de la matriz.

Esta lectura consiste en una lectura y revisión de la matriz del CMP no solo de derecha a izquierda, tal y como fue desarrollada, sino también de izquierda a derecha, verificando que los indicadores diseñados brindan información que permite analizar el nivel de ejecución de las actividades de mejora, que los responsables

y plazos definidos para cada actividad son los correctos, que las actividades consignadas son en realidad los hitos que resultan trascendentales para la consecución del objetivo de mejora, que el objetivo de mejora diseñado permite disminuir significativamente o desaparecer la situación que originó la aparición de la debilidad y que a su vez esta corresponde a la carencia, insuficiencia o escases de algún elemento propio de la carrera que, de ser subsanado, permitiría el desarrollo de una experiencia educacional de mayor calidad.

Igualmente, esta revisión comprende un análisis (balanceo) de las actividades fijadas y los periodos de ejecución, el cual partiendo de la capacidad operativa de la que dispone la carrera se realiza con el propósito de determinar posibles sobrecargas que impidan o dificulten la consecución de los objetivos de mejora fijados; lo cual puede ameritar la realización de ajustes.

Figura 6.
Revisión integral del CMP.



4. LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN DEL CMP

Según lo señalado en los inciso a) del artículo 12 y a) del artículo 13, ambos de la resolución VD-R-9227-2015, una vez que la carrera cuente con la versión final del CMP debe remitirlo formalmente a la Dirección del CEA, acompañado del Acta de la Asamblea de la Unidad Académica o Consejo de Departamento en el caso de las carreras de sedes regionales, en la cual este fue aprobado (o en las que la Asamblea le otorgó a la Comisión de Autoevaluación y Gestión de Calidad el voto de confianza para elaborar y presentar el CMP), así como toda la información que estime conveniente (por ejemplo la Matriz Integradora cumplimentada).

La remisión, cuando se trate de procesos de acreditación, debe efectuarse al menos tres meses antes de la fecha estipulada para la entrega de documentos al organismo acreditador; en tanto que para procesos de reacreditación la documentación deberá remitirse al menos con cinco meses de antelación a la fecha de entrega de documentos.

En el caso de carreras que se encuentren realizando procesos de certificación, la documentación deberá remitirse al CEA con dos meses de antelación a la fecha prevista para la presentación de la documentación al ente certificador.

En todos los casos (certificación, acreditación, reacreditación), el CMP debe acompañarse de un resumen ejecutivo de una extensión no mayor a cinco páginas, en las que se sucintamente la carrera debe incluir:

- Una descripción del proceso seguido para elaborar el CMP.
- Dimensiones en las que se detectó una concentración de debilidades (si la hay).

- Mecanismos que se implementarán para la sostenibilidad de las fortalezas detectadas en la Autoevaluación.
- Organización que adoptará la carrera para gestionar el CM.

El CMP remitido al CEA será revisado en primera instancia por la persona asesora que acompañó a la carrera durante su elaboración, quien, en un plazo que no excederá los diez días hábiles contados a partir del día hábil siguiente a aquel en el que le sea entregada oficialmente la documentación, confeccionará un informe sobre esta revisión y, de estimarlo conveniente, otorgará el aval para que la documentación sea remitida al ente acreditador o certificador, según corresponda.

En caso de que la persona asesora que acompañó a la carrera durante la elaboración del CMP tenga recomendaciones sobre el documento las consignará en el informe, el cual será remitido a la carrera por la Dirección del CEA, teniendo la carrera un plazo de 10 días hábiles contados a partir del día hábil siguiente al recibido de la comunicación, para analizar las observaciones y, de estimarlo conveniente, efectuar los ajustes correspondientes en el CMP. Es importante dilucidar que, en respeto a la autonomía de la que gozan las unidades académicas, las observaciones y recomendaciones efectuadas por el personal del CEA, tanto en el proceso de elaboración como en el seguimiento del CM, no tienen un carácter mandatorio sino recomendativo, siendo potestad de cada unidad académica acoger o apartarse de estas, al tiempo que es responsabilidad exclusiva de la carrera las consecuencias que se deriven de sus decisiones.

Una vez transcurrido el plazo supra indicado, la carrera debe remitir formalmente a la Dirección del CEA el CMP con las correcciones efectuadas junto con un oficio en el que señalará puntualmente cuáles fueron los ajustes realizados en el CMP, así como la justificación por aquellas recomendaciones de las cuales se apartó la carrera.

Una vez que la Dirección del CEA cuente con el aval del asesor que acompañó a la carrera en la construcción del CMP o, en su defecto, con la versión corregida del CMP junto con el oficio de justificación, esta quedará facultada para incoar las gestiones

correspondientes con el propósito de remitir la documentación al organismo acreditador o certificador, siendo responsabilidad exclusiva de la carrera la información que haya sido consignada en el CMP.

Una vez que se efectúe la visita de los evaluadores externos la carrera debe analizar, según lo señalado en los incisos h) del artículo 10 y k) del artículo 13), ambos de la resolución VD-R-9227-2015, las recomendaciones contenidas en el informe presentado por el organismo acreditador o certificador, según sea el caso, e incorporar al CMP aquellas recomendaciones que correspondan al contexto e interés de la Unidad Académica y que no presenten roce alguno con los Principios y Propósitos de la Universidad, o bien con la normativa y autonomía universitaria; en cuyo caso puede la carrera apartarse de ellas.

Las modificaciones que se efectúen al CMP, así como las recomendaciones emitidas por el organismo certificador o acreditador de las que se aparte la carrera por los elementos antes mencionados deberán ser aprobadas en Asamblea, o en Consejo de Departamento en el caso de las carreras de sedes regionales. La copia del acta de dicha sesión acompañada del CM en su versión final deberá ser remitida a la Dirección del CEA, siendo esta versión del CM y no otra, la que sea objeto de seguimiento durante el periodo de vigencia de la certificación, acreditación o reacreditación, según sea el caso.

5. SEGUIMIENTO.

El seguimiento, entendido como un proceso de ejecución continua que suministra información sistemática sobre el desarrollo y consecución del compromiso de mejoramiento, es un elemento nuclear para la mejora continua de la carrera por cuanto facilita la determinación del grado de “observancia de las recomendaciones y el desempeño de los indicadores” (Programa Nacional de Postgrados de México, 2011, p. 29), así como a la verificación de la correcta asignación y administración de recursos de los que dispone la carrera.

En el caso de las carreras universitarias, el seguimiento del CM no solo “debe garantizar que las actividades y proyectos contenidos en este compromiso se cumplan, sino que debe convertirse también en un mecanismo para dar cuenta sobre el alcance de resultados y debe desarrollar estrategias de comunicación constantes con instancias de la universidad que son parte fundamental para el logro de esos resultados”. (Calderón, 2012, p. 5).

En razón de lo anterior, el seguimiento se convierte en una herramienta de gestión y control de las acciones planificadas por la carrera, por lo que es vital que este se desarrolle de forma transparente y rigurosa (Calderón, 2012), sin que llegue a confundirse este con el monitoreo, pues a pesar de que ambos se encaminan hacia la verificación de cumplimiento de lo contenido en el CM, el monitoreo refiere específicamente al conjunto de herramientas y mecanismos de aplicación permanente y rutinaria que son ejercidos por la carrera para supervisar las estrategias implementadas para la ejecución de actividades de mejora con el propósito de identificar la necesidad de realizar posibles ajustes para la consecución de objetivos de mejora.

Por otra parte, el inciso h) del numeral 9 de la resolución VD-R-9227-2015, señala que corresponde al CEA ofrecer seguimiento “a las unidades académicas en la ejecución y cumplimiento de los compromisos de mejora”, asumiendo en esta etapa un rol de

acompañante y asesor técnico.

Para realizar estas funciones, el PE cuenta desde marzo del 2013 con un equipo de personas asignadas específicamente a la atención de las necesidades que en materia de seguimiento presenten las carreras certificadas y acreditadas de la Universidad, tanto en la sede central como en las sedes regionales.

Las principales funciones de las personas asesoras en lo que al seguimiento se refiere son:

- Asesorar a la carrera en cuanto a la organización y planificación del trabajo para el cumplimiento de las acciones contempladas en el CM.
- Reunirse periódicamente con las personas integrantes de la Comisión de Autoevaluación y Gestión de la Calidad para determinar el nivel de avance en el cumplimiento de las acciones de mejora contempladas en el CM.
- Colaborar con la carrera en la elaboración de los IACCM.
- Revisar y avalar los IACCM previo a que estos sean remitidos al ente certificador o acreditador.

6. LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS IACCM.

Según lo señalado en los incisos k) del artículo 12 y o) del artículo 13, ambos de la resolución VD-R-9227-2015, las carreras que resulten certificadas, acreditadas o reacreditadas, deben enviar al CEA los IACCM durante el periodo de vigencia del proceso para su revisión, análisis y aprobación.

Una vez que la carrera cuente con el borrador final del IACCM, quien ocupe la Dirección o Decanato de la Unidad Académica deberá remitirlo formalmente junto con un resumen ejecutivo, las evidencias y anexos que considere pertinentes, a la Dirección del CEA (salvo el oficio, la documentación restante puede remitirse digitalmente mediante un CD o un dispositivo de almacenamiento USB). La remisión de esta documentación al CEA debe realizarse al menos con dos meses de antelación a la fecha fijada en la resolución de certificación, acreditación o reacreditación, según sea el caso.

El resumen ejecutivo, cuya extensión no debe exceder las diez páginas, debe incluir:

- Identificación (como mínimo debe contener el número de IACCM, el nombre de la Universidad y de la carrera, la fecha en la que se otorgó la certificación, acreditación o reacreditación y el periodo de vigencia de la certificación, acreditación o reacreditación)
- Valoraciones de la carrera por componente (según el modelo adoptado).
- Síntesis valorativa de la carrera por dimensión (según el modelo adoptado), señalando los principales logros así como las debilidades persistentes.
- Reflexiones finales (limitaciones, retos, actividades de mejora no contenidas en el CM que fueron ejecutadas en el periodo

objeto de valoración).

En cuanto a la evidencia que debe aportarse, es importante recordar que por evidencia se entiende la información, basada en hechos y obtenida por observación, medición, ensayo u otros medios, que fundamenta los juicios de valor y conclusiones acerca del nivel de logro de las actividades y consecución del objetivo de mejora.

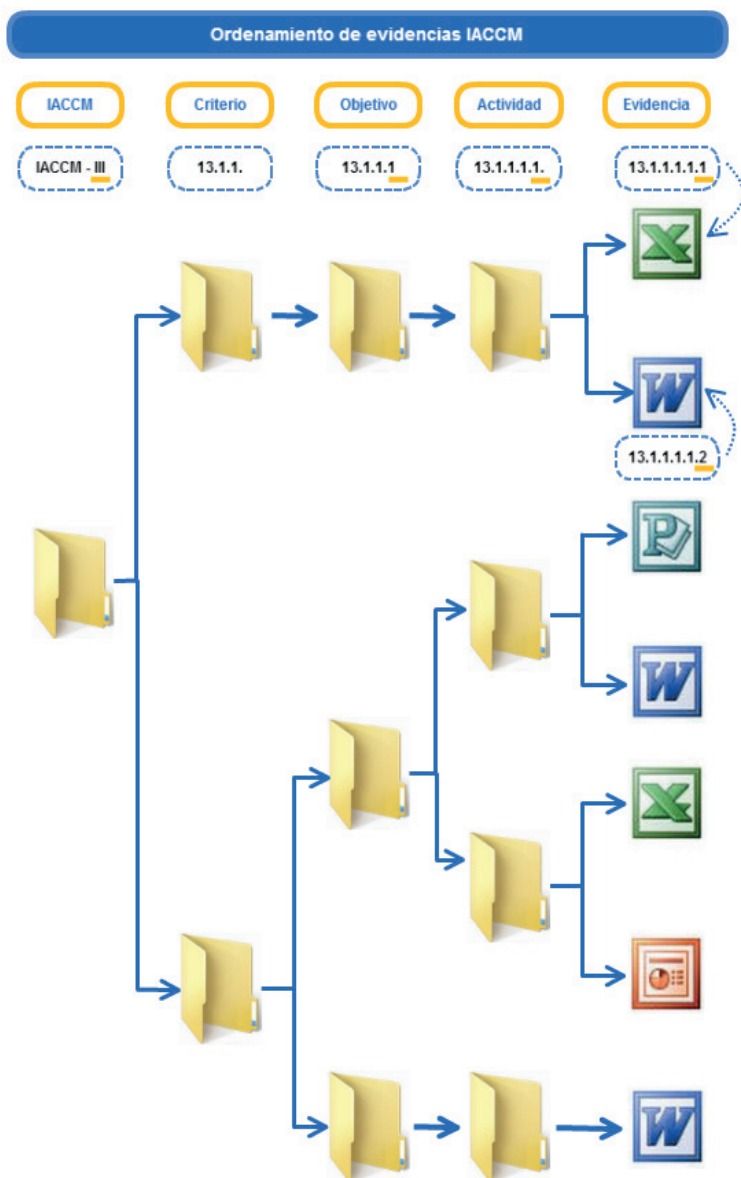
Para que sea útil la evidencia, según señala Franklin (2007), debe ser suficiente (necesaria para sustentar los juicios de valor), competente (referida a hechos o circunstancias que resultan atinentes al objeto de valoración y que realmente tienen importancia para el escrutinio), relevante (debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente) y pertinente (debe ser congruente y relacionarse con el objeto que se está valorando).

Con el propósito de facilitar el análisis, la evidencia debe aportarse debidamente agrupada por actividades de mejora, por lo que al acceder a ellas deben ubicarse según se detalla en la figura 7, e identificadas utilizando la siguiente nomenclatura:

N° de criterio	+	N° de objetivo	+	N° de actividad	+	N° de evidencia	=	Código de evidencia
13.1.1	+	1	+	1	+	1	=	13.1.1.1.1.1
13.1.1	+	1	+	1	+	2	=	13.1.1.1.1.2

Igualmente, debe aportarse un índice de evidencias el cual debe contener al menos el código de evidencia y la descripción del archivo (por ejemplo: Oficio CEA-505-2015, Presentación Inducción I-2015, Lista de asistentes taller 15-03-15). Este índice debe almacenarse en la carpeta principal que agrupan todas las evidencias (carpeta IACCM en la figura 7)

Figura 7.
 Ordenamiento de las evidencias para la presentación del IACCM.



Adicionalmente, pueden aportarse anexos, entendiendo que estos corresponden a información complementaria a las evidencias o bien, a evidencia de acciones de mejora ejecutadas por la carrera que no corresponden a objetivos de mejora contemplados en el CM pero que en definitiva contribuyen al mejoramiento del estado de la carrera.

Toda la documentación aportada por la carrera será analizada por la persona asesora en seguimiento designado por la US para la carrera, quien, en un plazo que no excederá los quince días hábiles contados a partir del día hábil siguiente a aquel en el que le sea entregada oficialmente la documentación, confeccionará un informe sobre esta revisión y, de estimarlo conveniente, otorgará el aval para que la documentación sea remitida al ente acreditador o certificador, según sea el caso.

En caso de que la persona asesora que brindó el seguimiento a la carrera tenga recomendaciones sobre el documento las consignará en el informe de revisión, el cual será remitido a la carrera por la Dirección del CEA, teniendo la carrera un plazo de 10 días hábiles, contados a partir del día hábil siguiente al recibido de la comunicación, para analizar las observaciones y, de estimarlo conveniente, efectuar los ajustes correspondientes en el IACCM. Es importante dilucidar que, en respeto a la autonomía de la que gozan las unidades académicas, las observaciones y recomendaciones efectuadas por el personal del CEA, tanto en el proceso de elaboración como en el seguimiento del CM, no tienen un carácter mandatorio sino recomendativo, siendo potestad de cada unidad académica acoger o apartarse de estas, al tiempo que es responsabilidad exclusiva de la carrera las consecuencias que se deriven de sus decisiones.

Una vez transcurrido el plazo supra indicado, la carrera debe remitir formalmente a la Dirección del CEA el IACCM con las correcciones efectuadas junto con un oficio en el que señalará puntualmente cuáles fueron los ajustes realizados en el IACCM, así como la justificación por aquellas recomendaciones y

observaciones de las cuales se apartó la carrera.

Una vez que la Dirección del CEA cuente con el aval del asesor que brindó el seguimiento a la carrera o, en su defecto, con la versión corregida del CMP junto con el oficio de justificación elaborado por la carrera, esta quedará facultada para incoar las gestiones correspondientes con el propósito de remitir la documentación al organismo certificador o certificador, siendo responsabilidad exclusiva de la carrera la información que haya sido consignada en el CMP.

7. BIBLIOGRAFÍA.

Aldunate, E. (2008). Metodología del marco lógico y matriz de indicadores. Curso – Taller “Formación de Capacitadores en Metodología de Marco Lógico” Ciudad de México, México. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/noticias/9/33159/Matriz_de_Indicadores.pdf

Calderón, A. (2012). Sistematización y seguimiento de los procesos de evaluación, autoevaluación y acreditación de carreras universitarias y sus planes de mejoramiento permanentes. [Documento inédito para uso interno del Departamento de Investigación y Evaluación Académica, Centro de Evaluación Académica, Universidad de Costa Rica]. San José: Calderón, A.

Consejo Centroamericano de Acreditación de la Educación Superior. (2014). Manual de acreditación. San José: CCA.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). Manual para el diseño y la construcción de indicadores: instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales en México. México: CONEVAL.

Coulter, M., Robbins, S. (2006). Administración. (8ª ed.). México: Prentice Hall.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. (s.f.). Guía para el diseño, construcción e interpretación de indicadores. Bogotá: DANE.

Díaz, L. (2015). Análisis y planeamiento. San José: EUNED.

Franklin, B. (2007). Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio. Mexico: Pearson Educación.

Guido, E., Calderon, M., Gallardo, E. (2011). Aspectos priorizados en los planes de mejora de las carreras acreditadas y fomento de una cultura de evaluación en la Universidad de Costa Rica. Revista Actualidades Investigativas en Educación. 11 (2), 1-24.

Instituto Andaluz de Tecnología. (2002). Guía para una gestión basada en procesos. Andalucía: IAT.

McAleer, B. (2014). Setting goals using THE SMARTEST method. Sidney: Xlibris.

McNair, F. (2000). It's OK to ask 'em to work... and other essential maxims for smart managers. New York: AMA Publications.

Membrado, J. (2002). Innovación y mejora continua según el Modelo EFQM de excelencia. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Palacios, A. (2002). Investigación Administrativa. San José: Instituto Latinoamericano de Administración Pública.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2006). Manual de Seguimiento y Evaluación de Resultados. Recuperado de <http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/spanish/SP-M&E-Handbook.pdf>

Programa Nacional de Postgrados de México. (2011) Marco de

referencia para la evaluación y seguimiento de programas de posgrado. Recuperado de http://www.conacyt.gob.mx/Becas/Calidad/Convocatorias_2011/Marco_Referencia_Escolarizada.pdf

Red Iberoamericana para la Acreditación de la Calidad de la Educación Superior. (2004). Glosario internacional RIACES de evaluación de la calidad y la acreditación. Recuperado de http://www.aneca.es/var/media/21717/publi_riaces_glosario_oct04.pdf

Roberts, C., Ross, R., Senje, P. (2006). La quinta disciplina en la práctica: estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Granica.

Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior de Costa Rica. (2009). Guía para la elaboración y revisión del compromiso de mejoramiento. Recuperado de http://www.sinaes.ac.cr/images/docs/proceso_acreditacion/Gua%20para%20elaborar%20%20y%20revisar%20el%20CM%2026%20abril%202010%20ult%20ver.pdf

Stockmann, R. (2011). Manual de evaluación: una guía práctica de procedimientos. San José: Editorial UCR.

Zúñiga, M.; Blanca, E. y Núñez, O. (2013): Monitoreo y Evaluación de proyectos institucionales. Marco de indicadores. Fundación Omar Dengo, Área de Investigación y Evaluación. San José: FOD.



cea

CENTRO DE EVALUACIÓN ACADÉMICA

www.cea.ucr.ac.cr

2015