



# Guía

Para la elaboración de un Plan de  
Mejoras

2021



## ÍNDICE

1. Introducción.....	3
2. Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras.....	4
2.1. Identificar el área de mejora.....	5
2.2. Detectar las principales causas del problema .....	5
2.3. Formular el objetivo .....	5
2.4. Seleccionar las acciones de mejora .....	6
2.5. Realizar una planificación .....	7
2.6. Seguimiento del plan de mejoras .....	8
3. Plantilla para la elaboración de un plan de mejoras. ....	10

---

## 1. Introducción

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de sí misma, y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La planificación de su estrategia es el principal modo de conseguir un salto cualitativo en el servicio que presta a la sociedad. Para ello es necesario realizar un diagnóstico de la situación en la que se encuentra. Una vez realizado, es relativamente sencillo determinar la estrategia que debe seguirse para que el destinatario de los servicios perciba, de forma significativa, la mejora implantada. Apoyarse en las fortalezas y disponer de un sistema de garantía de calidad eficaz y consolidado es sin duda la mejor opción de cambio.

La Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) presenta este documento con el objeto de que sirva de apoyo a las instituciones universitarias en la elaboración de un plan de mejoras, una vez realizado un proceso de evaluación.

Teniendo en cuenta la visión interna del título evaluado y la visión de los evaluadores externos, el equipo responsable del título formula las propuestas de mejora que negociará con los responsables de la institución.

El plan de mejoras constituye un objetivo del proceso de mejora continua, y por tanto, una de las principales herramientas a desarrollar dentro del mismo. La elaboración de dicho plan requiere el respaldo y la implicación de todos los responsables universitarios que, de una u otra forma, tengan relación con el título.

El plan de mejoras integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en la percepción de un mejor servicio. Dicho plan, además de servir de base para la detección de aspectos a mejorar, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Para su elaboración será necesario **establecer los objetivos que se proponen alcanzar y diseñar la planificación de las tareas** para conseguirlos. En este sentido, el plan de mejoras permite:

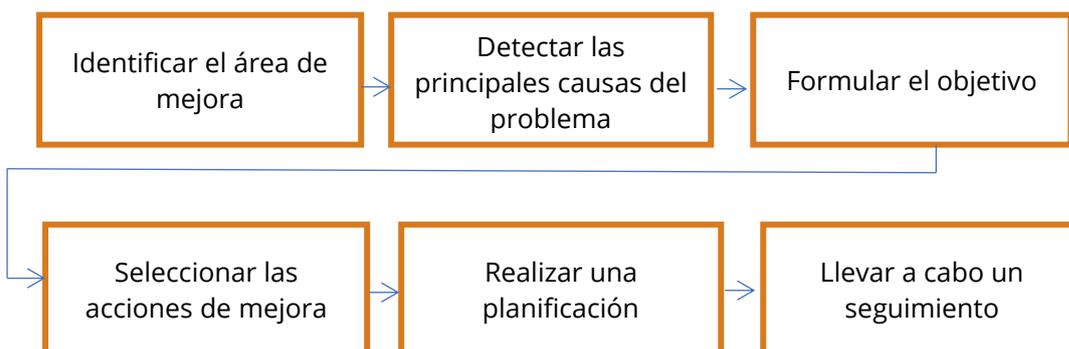
- Identificar las causas que provocan las desviaciones detectadas.
- Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- Analizar su viabilidad.
- Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.
- Negociar la estrategia a seguir.
- Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- Motivar a la comunidad universitaria a mejorar el nivel de calidad.

El plan elaborado en base a este documento permite tener de una manera organizada, priorizada y planificada las acciones de mejora. Su implantación y seguimiento debe ir orientado a aumentar la calidad de la enseñanza universitaria para que sea claramente percibida por su destinatario final.

## 2. Pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras

A continuación se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejoras:

*Figura 1. Pasos a seguir para el diseño de un plan de mejoras*



## 2.1. Identificar el área de mejora

El conjunto de desviaciones detectadas durante el proceso de evaluación será el punto de partida para la detección de las áreas de mejora. Este diagnóstico puede ser interno, fruto de la realización, por parte del título, de un proceso de autoevaluación o de la aplicación de su Sistema de Garantía Interno de Calidad o externo, fruto de la realización por parte de ANECA de un proceso de evaluación para la verificación, el seguimiento o la renovación de la acreditación del título.

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

## 2.2. Detectar las principales causas del problema

La solución de un problema, y por lo tanto la superación dentro de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar:

- el diagrama de espina (causa-efecto),
- diagrama de Pareto,
- tormenta de ideas.

La utilización de alguna de las anteriores o de otras similares ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora. Asimismo, puede ocurrir que durante o como resultado del proceso de evaluación ya realizado, se hayan podido evidenciar las causas que han dado lugar al problema contenido en el área de mejora identificada (algo bastante frecuente en los procesos de evaluación llevados a cabo por ANECA, ya que se integran al mismo tiempo procesos internos de evaluación, revisión de sistemas de garantía de calidad y procesos de evaluación externa).

## 2.3. Formular el objetivo

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

Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que estos objetivos han de:

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

Así mismo, deben cumplir 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: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir,
- obligatorios: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.

## **2.4. Seleccionar las acciones de mejora**

El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, técnica del grupo nominal, etc.) que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las desviaciones identificadas. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados.

La selección de las acciones de mejora es consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado. El número de acciones dependerá de la complejidad del problema y de la organización de la gestión interna del título.

Es importante tener en cuenta que este ejercicio se debe realizar con total y plena libertad, las restricciones se tendrán en cuenta en el paso siguiente, cuando haya que hacer la priorización. Si hubiera limitaciones durante la selección se estarían limitando de entrada las posibles actuaciones.

## 2.5. Realizar una planificación

El listado obtenido es el resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejoras. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad. Establecer el mejor orden de prioridad no es tan sencillo como proponer, en primer lugar, la realización de aquellas acciones asociadas a los factores más urgentes, sino que se deben tener en cuenta otros criterios en la decisión. Entre los principales se pueden encontrar:

### Dificultad de la implantación

La dificultad en la implantación de una acción de mejora puede ser un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución, o no, del mismo. Se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad.

DIFICULTAD			
1 MUCHA	2 BASTANTE	3 POCA	4 NINGUNA

### Plazo de implantación

Es importante tener en cuenta 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.

PLAZO			
1 LARGO	2 MEDIO	3 CORTO	4 INMEDIATO

### Impacto en la organización

Se define como impacto, el resultado de la actuación 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 títulos su impacto será mayor y la prioridad también deberá serlo.

IMPACTO			
1 NINGUNO	2 POCO	3 BASTANTE	4 MUCHO

A continuación se presenta una tabla que servirá como herramienta a la hora de establecer una priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se establecerá la suma de las mismas, lo que servirá de **orientación** para identificar como prioritarias aquellas que tengan una mayor puntuación total.

Nº	Acciones de mejora a llevar a cabo	Dificultad	Plazo	Impacto	Priorización

### 2.6. Seguimiento del plan de mejoras

Una vez elegidas por orden de prioridad, se procederá a construir el plan de mejoras incorporando también los elementos que permitirán realizar el seguimiento detallado del plan para garantizar su eficacia y eficiencia, de acuerdo con la tabla que se añade a continuación.

Para llevar a cabo las acciones de mejora propuestas es necesario especificar las tareas concretas que deberán realizarse para la consecución de los objetivos. Para ello hay que determinar quién es el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de

inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas.

Es muy posible que esta planificación conlleve una negociación entre todos los responsables e implicados, a diferentes niveles, del título evaluado. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejoras un carácter formal adecuado, según las características y el modo de hacer de cada institución, favorecerá su éxito, y por tanto, la consecución del objetivo previamente fijado.

A continuación se ofrece la plantilla que podrá seguirse para construir el plan de mejoras y realizar el seguimiento a lo largo de su implantación.

### 3. Plantilla para la elaboración de un plan de mejoras.

#### Objetivo 1. Descripción del objetivo

Acciones de mejora	Tareas	Responsables de tarea	Tiempos (inicio-final)	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a) b) (...)					

#### Objetivo 2. Descripción del objetivo

Acciones de mejora	Tareas	Responsables de tarea	Tiempos (inicio-final)	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a) b) (...)					

---

....

<b>Objetivo N.</b> Descripción del objetivo
---

Acciones de mejora	Tareas	Responsables de tarea	Tiempos (inicio-final)	Financiación	Indicador seguimiento	Responsable seguimiento
1.1	a) b) (...)					