

Universidad Católica de Santa María

Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales

Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**“PROPUESTA DE MEJORA PARA UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA UCSM
CON FINES DE REACREDITACIÓN ANTE SINEACE, AREQUIPA - 2021”**

Tesis Presentada por la bachiller

Flores Manrique, Alexandra

Anthoanet

Para optar el título profesional de

Ingeniero Industrial

Asesor:

Ing. Ticse Villanueva, Edwing Jesús

Arequipa – Perú

2021

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 24 de Octubre del 2021

Dictamen: 000801-C-EPII-2021

Visto el borrador del expediente 000801, presentado por:

2014223582 - FLORES MANRIQUE ALEXANDRA ANTHOANET

Titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA PARA UN PROGRAMA DE ESTUDIOS DE LA UCSM CON FINES DE
REACREDITACIÓN ANTE SINEACE, AREQUIPA - 2021**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1341 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS
DICTAMINADOR**



**1842 - PACHECO OVIEDO ABRAHAM ARTURO
DICTAMINADOR**



**2433 - VALDIVIA LLERENA CESAR ALONSO RENATO
DICTAMINADOR**



Dedicatoria

Dedico esta investigación a mi familia por su apoyo, consejos, comprensión, amor en los momentos difíciles y por brindarme los recursos necesarios para estudiar. Para mi abuelo Rudol, que me sigue cuidando desde el cielo.



Agradecimientos

Agradezco a Dios por permitirme culminar esta investigación, dándome la perseverancia necesaria para obtener este logro, al Ing. Edwing Ticse Villanueva por su asesoramiento y apoyo en las diferentes etapas del presente trabajo de investigación y por haber contribuido en mi formación profesional.

Mi agradecimiento también a mis padres por apoyarme y brindarme todos los recursos necesarios a lo largo de estos 5 años de estudios universitarios para poder alcanzar la culminación de mi carrera universitaria, y finalmente pero no menos importante a Gustavo, por su apoyo durante todo este proceso, por ser mi soporte para cumplir mis objetivos, gracias a todos.

Resumen

La presente investigación se realizó en un Programa de Estudios de la Universidad Católica de Santa María, con la finalidad de obtener realizar una propuesta de mejora para el proceso de reacreditación.

Inicialmente se identificaron los problemas principales y se realizó un diagnóstico de situación actual, priorizando los estándares con los que se realiza la propuesta, los cuales obtuvieron una calificación de logro durante la evaluación externa. Es así que a partir de estos problemas se determina el objetivo general de la investigación el cual consta de realizar una propuesta de mejora con fines de reacreditación ante SINEACE, con la finalidad de obtener el plazo máximo de acreditación para el Programa de Estudios.

En esta investigación se realizaron propuestas de mejora utilizando la metodología del PHVA utilizando la herramienta de Balance Scorecard abarcando tanto una programación de gestión y una programación para los estándares mencionados, con la finalidad de cumplir con los criterios de evaluación solicitados por SINEACE para obtener el logro pleno.

Por último, se determinan los plazos y presupuestos de realizarse la implementación.

Palabras clave:

Metodología, diagnóstico, Balance Scorecard (BSC), programación, semaforización, indicador.

Abstract

This present investigation was carried out in Universidad Católica de Santa María, in order to obtain a proposal to improvement for the re-accreditation process.

Initially, the main problems were identified and a diagnosis of the current situation was carried out, prioritizing the standards with which the proposal is made, which obtained an achievement rating during the external evaluation. Thus, based on these problems, the general objective of the research is determined, which consists of making an improvement proposal for reaccreditation purposes before SINEACE, in order to obtain the maximum term of accreditation for the Study Program.

In this research, improvement proposals were made using the PHVA methodology using the Balance Scorecard tool, encompassing both a management programming and a programming for the aforementioned standards, in order to comply with the evaluation criteria requested by SINEACE to obtain the achievement full.

Finally, the deadlines and budgets for the implementation are determined.

Key words:

Methodologies, diagnosis, Balance Scorecard, programming, traffic light system, indicator.

Introducción

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una propuesta de mejora para implementar una programación de cuadro de mando en el Programa de estudios de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa-2021. La presente investigación consta de cinco capítulos:

Capítulo I: Denominado a identificar los antecedentes del estudio y el planteamiento principal, la hipótesis, los objetivos, justificación, aspectos metodológicos y limitaciones de la investigación.

Capítulo II: Denominado Marco teórico en el cual se identifican las variables tanto independiente como dependiente, así también los modelos teóricos de evaluación locales y nacionales.

Capítulo III: Denominado Situación actual, en el cual se detalla la descripción organizacional del programa de estudios, diagnóstico del sector educación regional, estructura organizacional y antecedentes del proceso de acreditación anteriormente realizado.

Capítulo IV: Denominado Propuesta de aplicación utilizando la metodología del ciclo de Deming, en la cual se detalla las herramientas utilizadas a través de la programación del cuadro de mando.

Capítulo V: Denominado Costo de la implementación, en el cual se detalla los plazos estimados de trabajo y el presupuesto del mismo.

Índice general

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción	vi
Índice general.....	vii
Índice de tablas	xiii
Índice de figuras.....	xiv
CAPÍTULO I:	1
1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema	3
1.2.1. <i>Interrogante general</i>	3
1.2.2. <i>Interrogantes específicas</i>	3
1.3. Hipótesis general.....	3
1.4. Objetivos	3
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	3
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.5. Justificación.....	4
1.5.1. <i>Justificación teórica</i>	4
1.5.2. <i>Justificación metodológica</i>	4

1.5.3.	<i>Justificación práctica</i>	4
1.6.	Aspectos metodológicos.....	5
1.6.1.	<i>Diseño del estudio</i>	5
1.6.2.	<i>Alcance del estudio</i>	5
1.6.3.	<i>Técnicas de investigación</i>	5
1.6.4.	<i>Instrumentos de investigación</i>	6
1.7.	Limitaciones.....	6
1.7.1.	<i>Limitación temática</i>	6
1.7.2.	<i>Limitación geográfica</i>	6
1.7.3.	<i>Limitación temporal</i>	7
CAPÍTULO II:	8
2.	MARCO TEÓRICO.....	8
2.1.	Conceptualización.....	8
2.1.1.	<i>Variable independiente</i>	8
2.1.2.	<i>Variable dependiente</i>	8
2.2.	Modelos de acreditación.....	9
2.3.	Modelo de acreditación de SINEACE.....	9
2.4.	Calificación de estándares obtenida.....	10
2.5.	Evaluación de sostenibilidad.....	11
2.5.1.	<i>Sostenibilidad</i>	11
2.5.2.	<i>Recursos necesarios para lograr la sostenibilidad</i>	11
2.5.3.	<i>Evaluación de sostenibilidad en el Programa de Estudios</i>	12

2.6.	Rol de las evidencias	13
2.6.1.	<i>Evidencias</i>	13
2.6.2.	<i>Requisitos de una evidencia</i>	14
2.6.3.	<i>Gestión de las evidencias</i>	14
2.6.4.	<i>Ventajas de la gestión de las evidencias</i>	16
2.7.	Sistemas de gestión de calidad en el proceso de acreditación.....	16
2.7.1.	<i>Planear</i>	18
2.7.2.	<i>Hacer</i>	19
2.7.3.	<i>Verificar</i>	20
2.7.4.	<i>Actuar</i>	22
2.8.	Herramientas de evaluación	22
2.8.1.	<i>Metodologías de mejora</i>	22
2.8.2.	<i>Problemas que afectan los procesos de acreditación superior universitaria</i>	23
2.8.2.1.	Problemas en relación a la metodología y modelo.	24
2.8.2.2.	Problemas por la simulación en el proceso de evaluación.	24
2.8.2.3.	Problemas en torno al nivel de participación de los miembros de la institución educativa.	24
2.8.2.4.	Problemas en la organización.	25
2.8.2.5.	Problemas en la cultura de acreditación.	25
2.8.3.	<i>Herramientas de diagnóstico</i>	26
2.8.4.	<i>Herramientas de calidad</i>	27
2.8.5.	<i>Herramienta básica de aplicación (BSC)</i>	28

2.9.	Conceptos de la investigación	29
2.9.1.	<i>Comité de Calidad</i>	29
2.9.2.	<i>Objetivo estratégico</i>	30
2.9.3.	<i>Mapa estratégico</i>	30
2.9.4.	<i>Factores claves del éxito</i>	30
2.9.5.	<i>Iniciativa estratégica</i>	30
2.10.	Aportes de investigaciones	31
2.10.1.	<i>Tesis nacionales</i>	31
2.10.2.	<i>Tesis regionales</i>	32
CAPÍTULO III:		34
3.	SITUACIÓN ACTUAL	34
3.1.	Reseña Histórica de la Empresa	34
3.1.1.	<i>Universidad Católica de Santa María</i>	34
3.2.	Evaluación del Sector Educación en la Ciudad Arequipa	34
3.3.	Estructura Organizacional de la Empresa	36
3.4.	Proceso de Acreditación SINEACE del Programa de Estudios	37
3.4.1.	<i>Etapa previa al proceso</i>	37
3.4.2.	<i>Proceso de autoevaluación</i>	37
3.4.2.1.	Año 2017.	37
3.4.2.2.	Año 2018.	38
3.4.3.	<i>Evaluación externa</i>	39
3.4.4.	<i>Acreditación</i>	40

3.4.5. <i>Proceso Post Acreditación</i>	41
CAPÍTULO IV:	42
4. PROPUESTA DE APLICACIÓN UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING	42
4.1. Metodología de trabajo.....	42
4.2. Planificar	42
4.2.1. <i>Matriz FODA</i>	42
4.2.2. <i>Filosofía Organización del Programa de Estudios</i>	45
4.2.2.1. Misión.....	45
4.2.2.2. Visión.....	45
4.2.3. <i>Matriz FODA con enfoque BSC</i>	45
4.3. Hacer	48
4.3.1. <i>Carta del proyecto</i>	48
4.3.2. <i>Mapa estratégico</i>	49
4.3.3. <i>Cuadro de mando de gestión</i>	51
4.5.2.1. Autoevaluación y evaluación externa.....	62
4.5.2.2. Evaluación de brechas.....	68
4.5.2.3. Planes de mejora.....	73
CAPÍTULO V:.....	83
5. COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN	83
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES.....	89

REFERENCIAS.....	90
ANEXOS	92



Índice de tablas

Tabla 1 Operacionalización de la variable independiente	8
Tabla 2 Operacionalización de la variable dependiente.....	8
Tabla 3 Número de estándares obtenidos por calificación	10
Tabla 4 Estándares con calificación de “logrado”	41
Tabla 5 Matriz FODA del Programa de Estudios	43
Tabla 6 Modelo de matriz de resultados de la autoevaluación y evaluación externa	57
Tabla 7 Modelo de matriz de identificación de brechas	58
Tabla 8 Modelo de matriz de plan de mejora (Parte 1).....	58
Tabla 9 Modelo de matriz de plan de mejora (Parte 2).....	59
Tabla 10 Modelo de matriz de plan de mejora (Parte 3).....	59
Tabla 11 Cuadro resumen de comparativa de calificaciones	77
Tabla 12 Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora.....	87

Índice de figuras

Figura 1 Árbol de causas y efectos	2
Figura 2 Ubicación de la Universidad Católica de Santa María.....	6
Figura 3 Identificación y Recolección (Paso uno y dos)	15
Figura 4 Revisión (Paso tres).....	15
Figura 5 Gestión de la institución según el ciclo PHVA	17
Figura 6 Modelo de acreditación según el ciclo PHVA	17
Figura 7 Despliegue de objetivos.....	18
Figura 8 Recursos para la planificación estratégica.....	19
Figura 9 Mapa de procesos	20
Figura 10 Análisis y evaluación de las auditorías internas	21
Figura 11 Acciones correctivas.....	22
Figura 12 Línea de tiempo de la acreditación en Perú.....	35
Figura 13 Programas de estudios acreditados de la UCSM (01/07/2020).....	35
Figura 14 Línea de tiempo de proceso de acreditación (2016-2019)	39
Figura 15 Matriz FODA con enfoque BSC	47
Figura 16 Carta del proyecto	48
Figura 17 Mapa estratégico.....	50
Figura 18 Cuadro de mando de gestión	52
Figura 19 Cuadro de iniciativas estratégicas	53
Figura 20 Reporte de gestión general	55
Figura 21 Propuesta de programación de Cuadro de Mando de Gestión	61
Figura 22 Matriz de resultados de la autoevaluación y evaluación externa	63
Figura 23 Matriz de evaluación de brechas	69
Figura 24 Propuesta de programación de cuadro de mando de estándares	74
Figura 25 Cronograma de actividades	85

CAPÍTULO I:

1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento del problema

El Programa de Estudios de la UCSM obtuvo su acreditación obteniendo su resolución en abril del 2020 por el plazo de dos años. Si bien obtuvo la acreditación, al no lograr plenamente los estándares no fue por el plazo máximo que es de seis años debido a que cuenta con algunas deficiencias tales como una falta de revisión de la dirección, un bajo conocimiento del modelo de acreditación y por tanto, un inadecuado uso de los recursos que pueden utilizarse y una baja participación del comité de calidad.

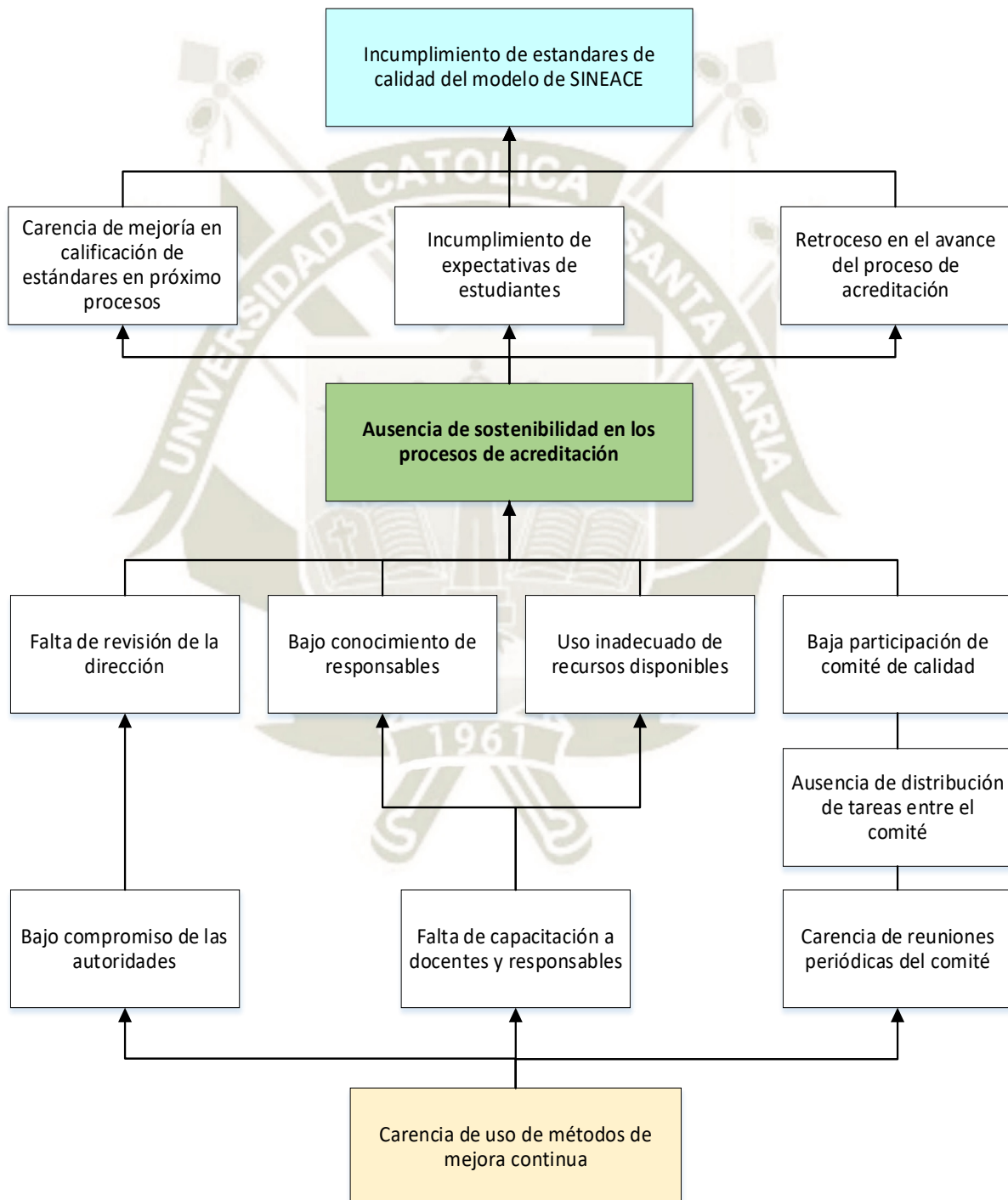
De continuar con la metodología con la que trabajan actualmente podría repercutir en provocar un retroceso en el avance logrado hasta el momento, pudiendo provocar un incumplimiento de algún estándar y por lo tanto no lograr la reacreditación, lo que provocaría por encima de todo, no poder cumplir las expectativas de estudiantes y padres de familia, y la sociedad en general.

La implementación de métodos de mejora continua en este proceso de acreditación sería la herramienta necesaria para poder demostrar la sostenibilidad de todos los estándares del modelo de manera plena, y por lo tanto obtener la reacreditación del Programa de Estudios con el plazo de seis años, lo que es el reconocimiento más alto referido a la acreditación de SINEACE.

A continuación, se muestra el árbol de problema (causa – efecto) del planteamiento del problema

Figura 1

Árbol de causas y efectos



Fuente: Elaboración propia

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Interrogante general

¿Cómo realizar una propuesta para un uso adecuado de métodos de mejora continua en el Programa de Estudios para lograr el cumplimiento de estándares de calidad del Modelo de SINEACE de manera satisfactoria?

1.2.2. Interrogantes específicas

- ¿Cuál es la situación actual del Programa de Estudios en el proceso de acreditación?
- ¿Cómo se puede realizar una propuesta utilizando un método de mejora continua en los estándares del Modelo de Calidad de SINEACE?
- ¿Cuánto costaría si se realizaría la implementación de la propuesta de mejora?

1.3. Hipótesis general

Es factible que mediante el uso del método de mejora continua se pueda cumplir de manera plena con los estándares del modelo de Acreditación de SINEACE en el proceso de reacreditación del Programa de Estudios.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora continua utilizando la metodología del ciclo de Deming para poder demostrar sostenibilidad en los estándares de calidad del modelo de SINEACE en el Programa de Estudios de la UCSM – Arequipa.

1.4.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual relacionado al proceso de acreditación del Programa de Estudios de la UCSM.
- Desarrollar la propuesta de mejora para poder utilizar en los estándares de calidad considerando las cuatro etapas: planificar, hacer, verificar, actuar.
- Determinar el costo de la implementación de la propuesta.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación teórica

La presente investigación tiene como objetivo el cumplimiento los estándares del modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria, mediante el uso de una metodología de mejora continua, para obtener una calificación favorable en cada uno de ellos. (SINEACE, 2017)

1.5.2. Justificación metodológica

Esta investigación propone el uso de la metodología del ciclo de Deming bajo el enfoque del PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para lograr el cumplimiento de los estándares de calidad en el Programa de Estudios.

1.5.3. Justificación práctica

De acuerdo con el objetivo de la presente investigación se desarrolla una propuesta de mejora continua con la finalidad de demostrar la sostenibilidad de los estándares de calidad,

logrando de esta manera que el Programa de Estudios de la UCSM logre la reacreditación de manera plena.

1.6. Aspectos metodológicos

1.6.1. Diseño del estudio

La presente investigación es de diseño no experimental debido a que solo se evaluará la mejora como una propuesta, mas no se realizará manipulación alguna de las variables, de tal manera que solo serán observados en un entorno sin alteración alguna para poder ser estudiados. (Sampieri, 2014)

1.6.2. Alcance del estudio

La investigación presenta un alcance del tipo:

- Correlacional – Causal: Debido a que se mostrará la relación existente las variables de la investigación, demostrando que la relación causa – efecto que tienen entre ellas.
(Sampieri, 2014)
- Explicativo: Debido a que se explicara como la mejora continua afecta al cumplimiento de los estándares de calidad del modelo de acreditación de SINEACE (Sampieri, 2014).

1.6.3. Técnicas de investigación

Para realizar este estudio se utilizarán las siguientes técnicas:

- Diagrama de Gantt
- Árbol de Causas y Efectos
- Herramientas de mejora continua

1.6.4. Instrumentos de investigación

Para realizar este estudio se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Microsoft Excel
- MS Project
- Visio

1.7. Limitaciones

1.7.1. Limitación temática

La presente investigación busca desarrollar una propuesta de mejora utilizando la metodología del ciclo de Deming con el objetivo de lograr la reacreditación plenamente aplicado a un Programa de Estudios específico que en este caso se guardará reserva.

1.7.2. Limitación geográfica

El estudio se está realizando en el Programa de Estudios de la UCSM.

Figura 2

Ubicación de la Universidad Católica de Santa María



Fuente: Recuperado de Imágenes Google (2021)

1.7.3. Limitación temporal

La presente propuesta se realizó en el año 2021.

CAPÍTULO II:

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización

2.1.1. *Variable independiente*

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente

Variable	Definición	Indicador
Método de mejora continua: Ciclo de Deming.	El ciclo de Deming constituye una herramienta de mejora continua que es parte de una decisión estratégica que debe incorporarse en todos los procesos de la organización, cuyo objetivo principal es la autoevaluación.	% de alineamiento del método de mejora con el modelo de acreditación de SINEACE.

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. *Variable dependiente*

Tabla 2

Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Definición	Indicador
Cumplimiento de estándares de calidad del Modelo de SINEACE.	Nivel de logro de cada estándar de calidad del modelo de acreditación de SINEACE con una calificación favorable que obtenga el Programa de Estudios.	% del cumplimiento de los estándares de calidad del modelo de acreditación.

Fuente: Elaboración propia

2.2. Modelos de acreditación

La acreditación es un reconocimiento temporal hacia una institución, área o programa, el cual participa de manera voluntaria, con la cual se constata la calidad del servicio educativo que se está brindando, cumplimiento con algunos estándares establecidos (SINEACE, 2017).

En la terminología de acreditación, el “Programa de Estudios” se refiere a las escuelas profesionales, término utilizado en el Modelo de Acreditación de SINEACE, considerándose a este como el conjunto de estudios universitarios con los que se obtiene algún grado académico. (SINEACE, 2017)

Existen diversos modelos de acreditación dependiendo del país, que, aunque puedan tener matices diferentes, en términos generales y criterios a tomar en cuenta tienen coincidencias; entre ellos, en Latinoamérica están el modelo del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) de Colombia y en Chile, cuyas diferencias se basan en terminología de agrupación. En cuanto a modelos de países más alejados se puede considerar los modelos de Europa con la Organización de Acreditación de los Países Bajos y Flandes (NVAO) y en Estados Unidos con el modelo ABET, son otros que se pueden tomar en cuenta, considerando su estructura similar, siendo sus criterios a evaluar los denominados estándares. (SINEACE, 2017)

2.3. Modelo de acreditación de SINEACE

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE) es un anexo de MINEDU, encargado de confirmar a la sociedad la garantía del servicio educativo que brindan las instituciones educativas cumpliendo los estándares de calidad (SINEACE, 2017).

Este modelo consta de 34 estándares, agrupados en 12 factores, y clasificados en 4 dimensiones, que abarcan distintas áreas educativas tomando criterios de evaluación que la institución, área, programa o carrera educativa tendrá que sustentar.

Los estándares al ser evaluados pueden obtener distintas calificaciones, las cuales pueden ser; no logrado, no cumple con los criterios; logrado, cumple con criterios, pero no demuestra sostenibilidad o logrado plenamente, donde se cumple los criterios y además de demuestra que se mantendrá en el tiempo. (SINEACE, 2017)

2.4. Calificación de estándares obtenida

En el informe preliminar entregado por SINEACE para el Programa de Estudios X se presentó los resultados de la ejecución de la visita externa de verificación, en la cual se obtuvieron las siguientes calificaciones de los estándares:

Tabla 3

Número de estándares obtenidos por calificación

Calificación	N° de estándares
No logrado	0
Logrado	7
Logrado Plenamente	27

Fuente: Elaboración propia

Al no obtener estándares con calificación de “no logrado”, el programa obtiene la acreditación, la cual es por un periodo de dos años.

Además de la calificación, también se mencionan las fortalezas y oportunidades de mejora consideradas significativas por los evaluadores externos que posee el Programa de Estudios.

2.5. Evaluación de sostenibilidad

2.5.1. Sostenibilidad

Se refiere a que lo expuesto y ofrecido por la institución educativa no se defiere a un esfuerzo temporal, sino que se mantienen a largo plazo y que cuenta con los recursos necesario para poder sostener en el tiempo (Castro, 2021).

2.5.2. Recursos necesarios para lograr la sostenibilidad

Los recursos necesarios para lograr la sostenibilidad son:

- **Recurso humano:** En el Programa de Estudios se debe tener involucrados a las autoridades, los docentes capacitados y calificados para impartir la formación, desarrollar la investigación, y por último el personal administrativo que cumpla con las necesidades de la institución.
- **Recurso financiero:** Necesarios para realizar la planificación presupuestal y financiera para seguir impartiendo las actividades del programa; realizar un adecuado control presupuestal de los costos; contar con un plan de prevención, control y mitigación de los riesgos; diversificar las fuentes de ingresos del programa y por último realizar un adecuado desempeño en la rendición de cuentas en el marco de la ley.
- **Recursos tecnológicos:** Se refiere a los sistemas y procesos los cuales brindan soporte a la gestión académica – administrativa.

- Recursos materiales: Que constan de la infraestructura y equipamiento con el que cuenta la institución educativa, desarrollando un adecuado plan de mantenimiento y renovación, e identificando las necesidades para cumplir con las competencias del perfil de egreso declaradas.

2.5.3. Evaluación de sostenibilidad en el Programa de Estudios

Con la finalidad de evaluar la sostenibilidad en función a la permanencia estudiantil, se realiza la propuesta de realizar la autoevaluación para que el equipo de la alta dirección del Programa de Estudios pueda generar estrategias de permanencia, y obtengan elementos de orientación para elaborar sus planes de mejora. (Castro, 2021)

Esta evaluación consta de tres componentes para poder realizar este diagnóstico, a través de matrices en las cuales se encuentran los elementos claves para lograr el presente componente y los indicadores para poder lograrlo satisfactoriamente. Se realiza la valorización en el rango de uno a cinco, y con ello se obtiene un promedio alcanzado por el elemento clave. Se registra por último las evidencias registrados en cada indicador. (Castro, 2021)

- Componente de sensibilización: En el cual se tiene como objetivo formalizar una política para fomentar la permanencia y posteriormente la graduación estudiantil, así como aquellos procesos que brindan soporte a las estrategias de apoyo estudiantil (Anexo 1).
- Componente de cultura de la información y de la evaluación: El que permite realizar un seguimiento a los niveles de deserción estudiantil, identificando las diferencia en magnitud y calificando el impacto de las estrategias que el programa desarrolla. Busca fortalecer el uso de la plataforma de SPADIES para prevenir la deserción. (Anexo 2)

- Componente de fortalecimiento de programas de permanencia: Este articula los programas de apoyo a los estudiantes, mejorando la cobertura y aplica una metodología que permite evaluar el impacto de estos programas (Anexo 3).

2.6. Rol de las evidencias

2.6.1. Evidencias

Las evidencias se definen como las pruebas claras para lograr la demostración de algo declarado, es una prueba determinante de un proceso. Estas evidencias pueden ser de distintos tipos entre los cuales se encuentran documentos (manual, pla, guías, informes, entre otros), registros, encuestas, entrevistas, grupos focales y talleres de trabajo. (Loyola, 2021)

El modelo de acreditación quiere implantar la práctica basada en la evidencia en los programas de estudios que se encuentren en el proceso, la cual consta en tomar decisiones usando las evidencias actuales, considerando que los mejores resultados no se obtienen utilizando solo la experiencia, lo cual puede sesgar la decisión, y por tanto fracasar. (Loyola, 2021)

En la acreditación, el objetivo de las evidencias son los medios mediante los cuales se demuestra el cumplimiento de los estándares, criterios a evaluar e indicadores para demostrar la calidad educativa, teniendo un papel importante en el proceso (Loyola, 2021).

- Permiten emitir de maneja objetiva juicios a cerca de la calidad ofrecida por el programa.
- La comisión evaluadora puede realizar conclusiones para determinar la calificación de cada estándar.
- Proporcionan información relevante para la evaluación, complementando de mejor manera lo reportado en el informe final enviado por el Programa de Estudios.
- Son un mecanismo para demostrar el cambio en el tiempo, ya sean favorables o no.

2.6.2. Requisitos de una evidencia

Para ser considerado como una evidencia, esta debe cumplir con ciertos requisitos a tomar en consideración (Loyola, 2021).

- Relevante: Relaciona a lo que quiere demostrar
- Auténtica: Verdadera
- Justa y precisa: No debe aportar información irrelevante o redundante
- Nítida y legible: Información completa
- Temporalidad: Debe pertenecer al periodo de evaluación o cercano a él
- Coherencia: Debe tener correlación con la justificación presentada del estándar y con las otras evidencias reportadas.

2.6.3. Gestión de las evidencias

Consta de los siguientes pasos (Loyola, 2021).

- Identificación: El cual consta del análisis de los requerimientos, lo que se quiere evaluar en cada estándar, y se relaciona con la evidencia que realizará la justificación.
- Recolección: Se determina el responsable de la elaboración y el responsable de solicitar de la evidencia.

Figura 3

Identificación y Recolección (Paso uno y dos)

Estándar/Indicador/Criterio*	Evidencia	Existencia	Cargo del responsable y área	Responsable de solicitar la evidencia
La unidad desarrolla procesos de seguimiento de egresados que le permiten conocer la forma en que se desempeñan el ajuste percibido entre su formación y los requerimientos del medio laboral y sus necesidades de actualización y formación continua.	Procedimiento de seguimiento a egresados.	Sí	Jefe Unidad de Egresado	Miembro del comité de calidad (Lic. A)
	Ficha técnica y formato de encuestas que se aplican a los egresados.	Sí	Jefe Unidad de Egresado	Miembro del comité de calidad (Mg. B)
	Entrevista a egresados sobre los requerimientos del medio laboral.	No	---	Presidente del comité de calidad

Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

- Revisión: La cuál se refiere a la validación de las evidencias, realizando la codificación, el tipo de evidencia y el estado en el que se encuentra.

Figura 4

Revisión (Paso tres)

Estándar/Indicador/Criterio	Código	Evidencia	Tipo	Estado
La unidad desarrolla procesos de seguimiento de egresados que le permiten conocer la forma en que se desempeñan, el ajuste percibido entre su formación y los requerimientos del medio laboral, y sus necesidades de actualización y formación continua.	C6.1 F3C6-1 DOC-15	Procedimiento de seguimiento a egresados.	Documental	SAE/ Repositorio
	C6.2 UEGRE.1 Ev26	Ficha técnica y formato de encuestas que se aplican a los egresados.	Documental	Recibido
	C6.3	Entrevista a egresados sobre los requerimientos del medio laboral.	Entrevista	Pendiente

Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

- Integración: Se refiere al proceso de digitalizar el informe del Programa de Estudios al sistema de SINEACE, adjuntando las respectivas evidencias

- Actualización: En el caso la justificación o evidencias tengan cambios, se debe realizar la debida actualización en el sistema mencionado.

2.6.4. Ventajas de la gestión de las evidencias

La gestión de las evidencias brinda como ventajas las siguientes (Loyola, 2021).

- Se evita el consumo de papel, tinta, entre otros.
- Puede ser visible desde cualquier lugar o dispositivo, con fácil ubicación.
- No se realiza deterioro del documento archivado en físico, ni necesitar con un espacio para el almacenamiento.
- Se cuenta con una copia de seguridad con almacenamiento en la nube, lo cual reduce la posibilidad de extraviar la información.
- La gestión de evidencias influye en la toma de decisiones y en consecuencia establecer planes de mejora para seguir con el ciclo de mejora continua.

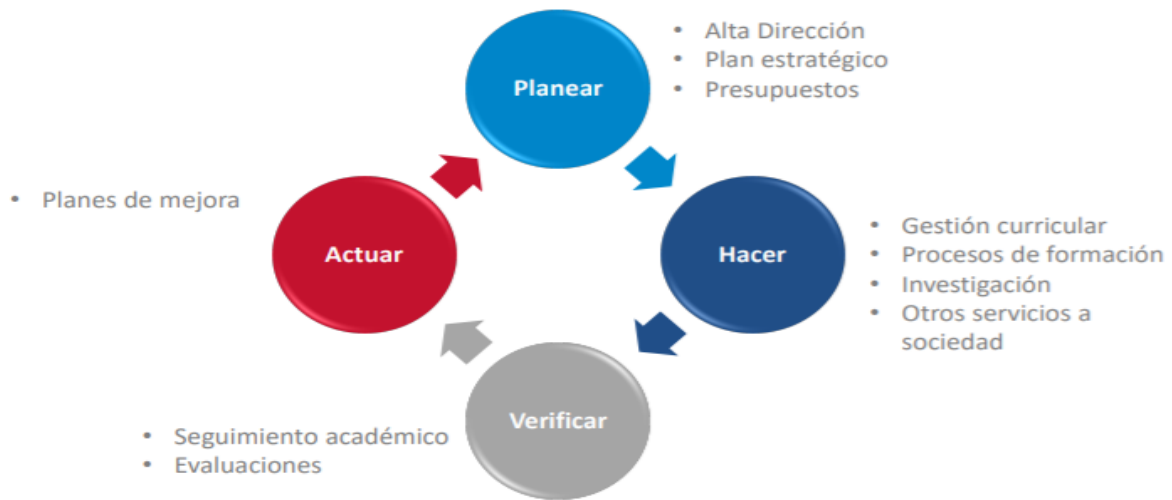
2.7. Sistemas de gestión de calidad en el proceso de acreditación

Se refiere al conjunto de herramientas y procesos que permiten establecer a la institución su políticas y objetivos, y gestionar las actividades para lograrlo (Tosso, 2021).

Para la correcta gestión, se realiza los pasos del ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar), metodología que se encuentra presente en todos los estándares que componen el modelo de acreditación de SINEACE (Tosso, 2021).

Figura 5

Gestión de la institución según el ciclo PHVA

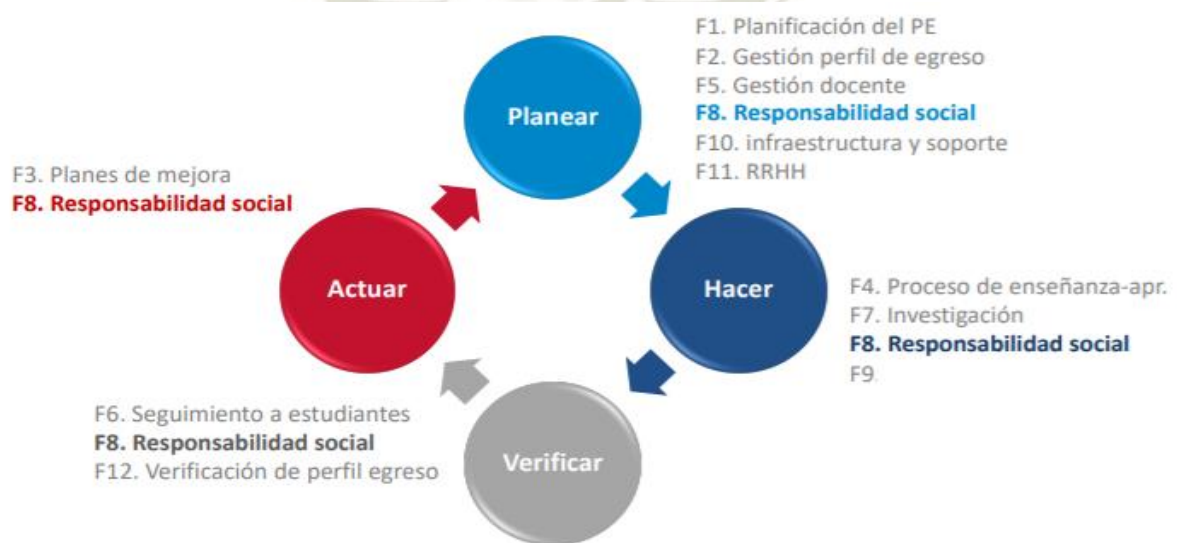


Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

El modelo de acreditación se encuentra distribuido en las cuatro etapas de la siguiente manera:

Figura 6

Modelo de acreditación según el ciclo PHVA



Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

2.7.1. Planear

En la etapa de “Planear”, se determina la participación de la dirección, presencia del plan estratégico y los presupuestos establecidos (Tosso, 2021).

- El Programa de Estudios debe establecer sus objetivos estratégicos, los cuales deben permanecer en relación con la misión y visión establecidos, y tomar el contexto de la institución y las necesidades a satisfacer (Tosso, 2021).

Figura 7

Despliegue de objetivos



Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

- Se realiza un análisis del contexto, considerando los aspectos tanto internos como externos que puede afectar en el logro de los objetivos planteados por el Programa de Estudios (Tosso, 2021).
- Por último, se debe fomentar la participación de los grupos de interés durante todo el proceso, interactuando de manera permanente con las partes interesadas e involucrarlas en la planificación a realizar (Tosso, 2021).

En la presente etapa se requiere el despliegue de los siguientes recursos (Tosso, 2021).

Figura 8

Recursos para la planificación estratégica



Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

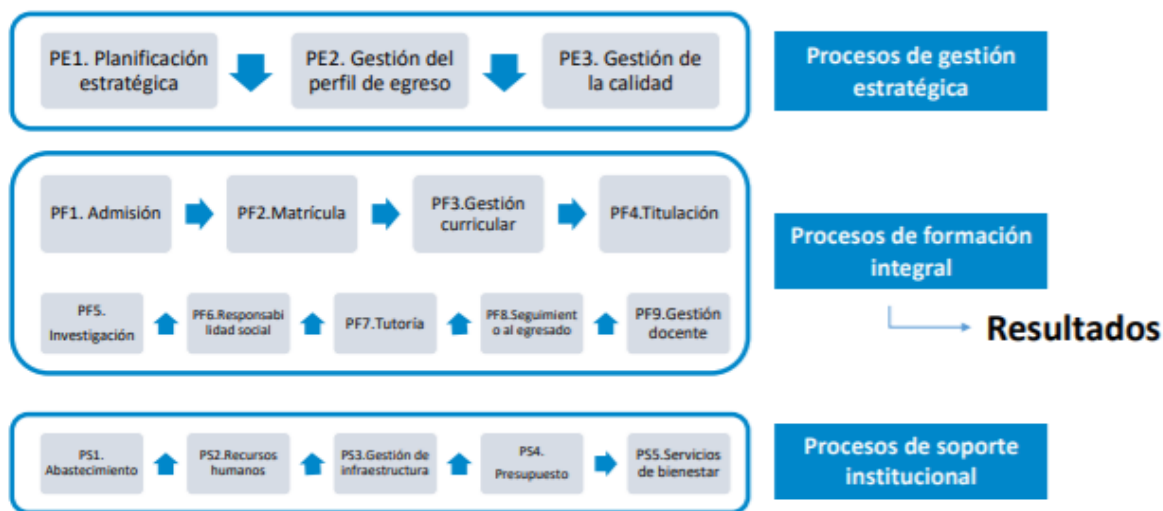
2.7.2. Hacer

En la etapa de “Hacer”, se realiza la gestión curricular con las respectivas actualizaciones, identificar los procesos de formación e incentivar la investigación desarrollada en el Programa de Estudios (Tosso, 2021).

- Se desarrolla el Mapa de Procesos de la institución, en los cuales se determinan los procesos estratégicos, los procesos clave (formación) y los procesos de soporte, determinando las relaciones que se tienen entre ellos (Tosso, 2021).

Figura 9

Mapa de procesos



Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

- Se realiza la gestión por resultados, en la cual se establece controles de los procesos, en los cuales los indicadores deben servir para realizar el seguimiento y registrar el cumplimiento en relación a lo planificado, fortaleciendo la cultura de medición y finalmente informar los resultados obtenidos a la alta dirección para determinar las acciones a realizar. (Tosso, 2021)

2.7.3. Verificar

En la etapa de “Verificar”, se realiza el seguimiento académico de su avance dependiendo del nivel de formación que tienen, mediante las evaluaciones establecidas para verificar el cumplimiento de las competencias declaradas por el Programa de Estudios (Tosso, 2021).

Para realizar una verificación, se utilizan los siguientes mecanismos:

- Auto control: En el cual, cada persona es responsable de las actividades que tiene que realizar, y se realiza una autoevaluación.
- Supervisión: En el cual existen punto de control para verificar el cumplimiento de la actividad en relación a lo planificado.
- Auditorías internas: Se refiere a una evaluación integral en donde se monitorea todo el conjunto. Es un proceso independiente en el cual participan auditores competentes en la evaluación, utilizando criterios objetivos, registrando observaciones a levantar con la finalidad de subsanarlas y lograr así la mejora en el proceso.

Figura 10

Análisis y evaluación de las auditorías internas



Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

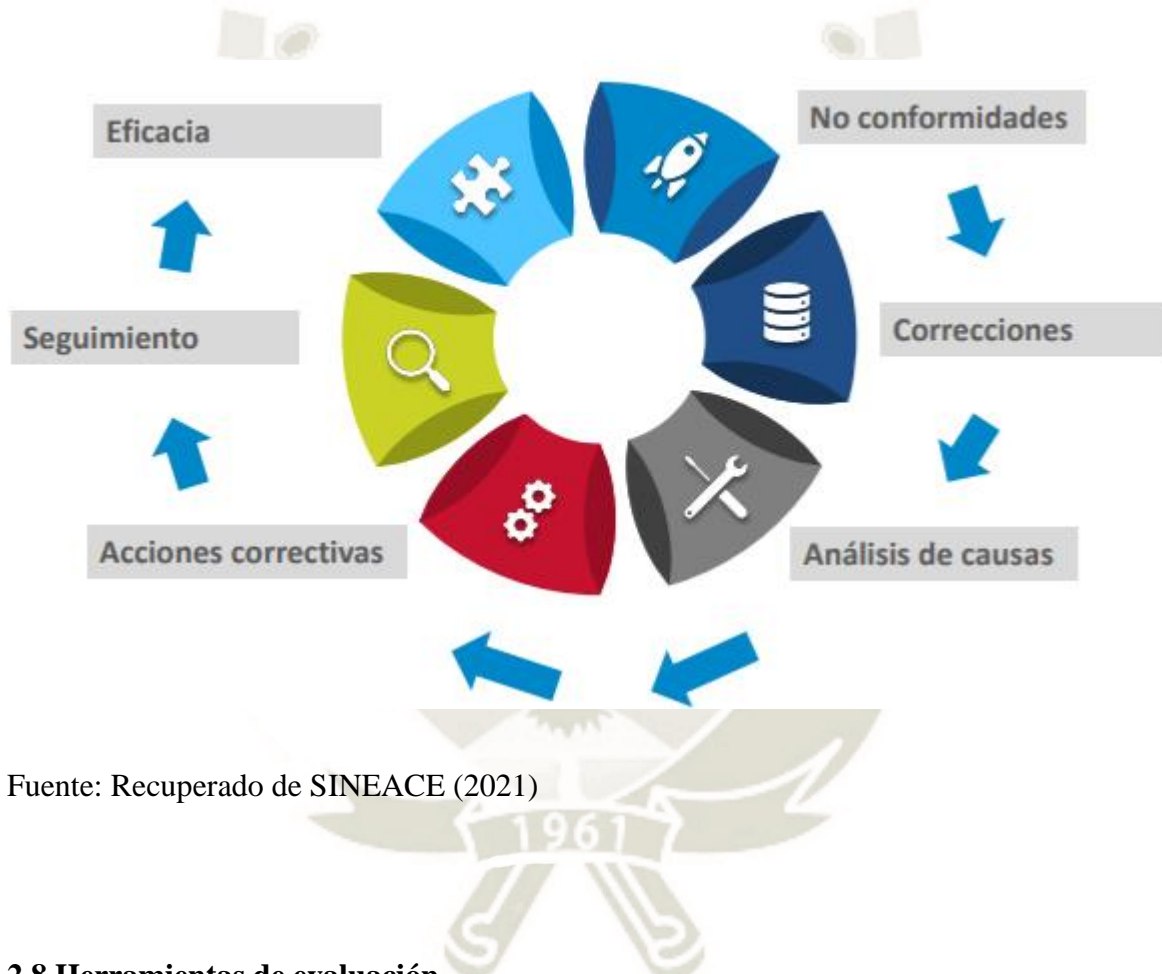
- Reuniones directivas: Se realiza el seguimiento mediante las autoridades.
- Planificación estratégica: Revisión de manera periódica de los resultados estratégicos presentados y planteamiento de nuevos objetivos a lograr.

2.7.4. Actuar

Finalmente, en la etapa de “Actuar”, se elaboran los planes de mejora obtenidos de los resultados recopilados en la verificación de las metas (Tosso, 2021).

Figura 11

Acciones correctivas



Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

2.8.Herramientas de evaluación

2.8.1. Metodologías de mejora

Las metodologías de mejora o gestión apoyan a ordenar, estandarizar, optimizar los procesos y aumentar los resultados. Pero en este sentido existen diversas alternativas a escoger. Considerando que cada una tiene sus ventajas y desventajas, tomando en cuenta las necesidades de cada organización.

Uno de ellos es la metodología PHVA, el cual consta de cuatro etapas, planificar, hacer, verificar y actuar. También conocido como en círculo de Deming. Esta metodología busca la constante identificación de distintas oportunidades de mejora. Es un ciclo, no tiene fin, por lo tanto, es un proceso en constante movimiento. Es relacionado con políticas de calidad. (Sokovic, 2010)

Otra metodología es DMAIC, compuesto de cinco etapas, definir, medir, analizar, mejorar y controlar. Se refiere a un análisis del ciclo de vida para la mejora de procesos. Se considera una iniciativa de Six Sigma. Se ajusta al sistema y se basa en hechos para su respectiva gestión. (Sokovic, 2010)

Por lo que se puede ver, ambas metodologías tienen una esencia similar, una estructura parecida, pero son relacionados a diferentes objetivos, por lo cual lo que define la elección de alguna de las alternativas es el ámbito del proyecto y el área al que será implementado.

2.8.2. Problemas que afectan los procesos de acreditación superior universitaria

Como en cualquier proceso, surgen dificultades u obstáculos que no permiten alcanzar los objetivos deseados. En el proceso de acreditación se pueden presentar falencias que no son necesariamente igual en todos los programas, debido a que no todos los iguales y hay diversos factores que pueden afectarla, pero en términos generales, se pueden presentar las siguientes problemáticas (Iñiguez, 2017).

2.8.2.1. Problemas en relación a la metodología y modelo.

Con respecto al modelo de acreditación de SINEACE, fue actualizado en el año 2017, por lo tanto, su interpretación, maneras de sustentación y cumplimiento, pueden provocar confusión. De la misma forma, se puede notar que el modelo de SINEACE tiene un enfoque subjetivo, por lo que no es simplemente llenar formatos, sino que incluye desde la creación de herramientas. Las evidencias que se requiere en cada estándar también provocan una problemática debido a que consideran como evidencias solo documentos o registros, ignorando otras alternativas como listas de asistencia, fotografías e incluso testimonios.

2.8.2.2. Problemas por la simulación en el proceso de evaluación.

Este obstáculo se refiere a que los programas de estudio con el objetivo de reflejar resultados de buena calidad, acuden a la simulación, suposición o pronósticos, plasmándolos en documentos con lo que sería lo esperado, pero no necesariamente real. Se puede utilizar esta simulación en diversos procesos y por diferentes motivos.

Al realizar esta técnica, no se cuenta con información verídica para poder tomar decisiones que mejoraría la calidad del Programa de Estudios.

2.8.2.3. Problemas en torno al nivel de participación de los miembros de la institución educativa.

El proceso de acreditación involucra a diferentes miembros de la IE, incluyendo autoridades, docentes y estudiantes, por lo cual el grado de participación puede influir directamente en los resultados del proceso de acreditación. La falta de interés, la poca importancia que ponen al proceso o prioridad ante otras actividades pueden ser algunas

muestras de un bajo grado de participación sobre todo de los encargados en proceso de acreditación, en este caso, el comité de calidad y autoridades del Programa de Estudios. Considerado también dentro de esta dificultad está el hecho de incluir la participación de los miembros durante toda la acreditación y no solo en la instancia final de evaluación externa.

2.8.2.4. Problemas en la organización.

El proceso de acreditación es un ciclo sin fin, que requiere ser incluido dentro de las actividades cotidianas que se realizan en la institución educativa. Sin embargo, la sobrecarga de actividades que tienen los docentes y autoridades en su labor cotidiana, no permite que se realice a una manera adecuada un plan de trabajo.

De la misma forma, las autoridades son las encargadas de realizar reuniones periódicas para planificar y organizar estas actividades dentro del trabajo diario.

2.8.2.5. Problemas en la cultura de acreditación.

La sensibilización de los miembros del Programa de Estudios y de la institución educativa en general debe ser una prioridad de encargado o equipo encargado desde un principio del proceso.

El proceso de acreditación fomenta la mejora continua dentro del modelo, la cual es un cambio de la manera tradicional de gestionar los procesos educativos. Las capacitaciones, charlas, creación de vínculos fraternizando al equipo, son algunas formas de sensibilizar y concientizar para lograr implantar una cultura del cambio y basada en la mejora dentro de las instituciones educativas.

2.8.3. *Herramientas de diagnóstico*

Las herramientas de diagnóstico permiten realizar un análisis de la situación actual de la empresa y determinar la línea base como punto de partida. Dentro de ellas se pueden encontrar:

- Los 5 porque: Se refiere a una expresión que nació en Toyota. Es una técnica que se basa en encontrar las causas relacionadas a un problema, disgregándolo hasta encontrar su raíz principal (Berengueres, 2012).
- Estudios de mercado: Los estudios de mercado se refieren a evaluaciones profundas para saber como funciona el mercado, lo examina en su totalidad. Se analiza la estructura y el comportamiento de sus integrantes, tales como consumidores, empresas y órganos públicos. Tiene como fin determinar que está sucediendo con el mercado y si no está funcionando de la manera correcta, identificar la causas y proponer soluciones. (Herrera, 2009)
- FODA: Esta estrategia se caracteriza ya que el análisis demuestra su intuición. Creada por Weihrich (1982), es una herramienta para poder determinar la situación actual. Se desglosa en cuatro cuadrantes, los cuales son; fortalezas y debilidades (análisis interno) y oportunidades y amenazas (análisis externo).
Al enfrentar los cuadrantes; fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA); tiene como resultado estrategias (D'Alessio, 2008).
- Auditorías de gestión: Se refiere a procesos documentados con el objetivo de obtener evidencias y poder medirlas, con la finalidad de definir el cumplimiento de los criterios de evaluación. Tiene como resultado la obtención de oportunidades de mejora (Guaicha, 2016).

2.8.4. *Herramientas de calidad*

La presencia de la calidad en las actividades que se desarrollan en la institución implica que esta es responsabilidad de todos los colaboradores. Ellos deben de identificar y solucionar los problemas de calidad identificados, para lo cual se necesita una adecuada capacitación para cumplir su rol de manera adecuada. Debe de tenerse presente que para la evaluación puede utilizarse una variedad de herramientas de diagnóstico y control de calidad, para poder interpretar de manera adecuada los hallazgos y corregirlos.

- Diagramas de Ishikawa: Se refiere a gráficos que identifican las causas potenciales de problemas identificados dentro de las actividades realizadas. También llamado como espina de pescado por la forma que tiene. Representada en la “cabeza” del pescado se encuentra el problema que se esa analizando Cada una de las “espinas” representa una causa distinta, las cuales pueden ser relacionadas con materias primas, mano de obra, medición, medio ambiente, máquinas y método. Estas son conocidas como las 6M. Cada una de estas “espinas” pueden dividirse en aspectos específicos de cada una de las causas. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009)
- Diagrama de Pareto: Se refiere a una herramienta para ordenar elementos, desde los que presenten una frecuencia mayor hacia las menos frecuentes. En la mayor parte de estos casos, se puede ver como resultado que aproximadamente un 20% de estos elementos provocan un efecto de un 80%, mientras que el restante 80% de elementos causan solamente el 20% de impacto. Se puede visualizar en este gráfico la contribución de cada uno de los elementos, logrando así obtener el efecto total. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

- Gráficos de control: Son una herramienta importante para el control de la calidad. Se utiliza para verificar si un proceso está operando dentro de unos límites establecidos. Este gráfico tiene diagramado una banda central y son líneas que representan el límite de control superior e inferior. Si los valores se encuentran representados dentro de los límites, esto indica que no existen problemas de calidad. (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009)
- Diagramas de dispersión: Este diagrama representa de manera gráfica una relación entre dos variables. Son particularmente útiles para detectar el grado de correlación entre las variables. A mayor correlatividad, mayor linealidad se puede observar en el diagrama (Instituto uruguayo de Normas Técnicas, 2009).

2.8.5. Herramienta básica de aplicación (BSC)

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC), es una metodología enfocada a una gestión estratégica. Se enfoca en cuatro perspectivas; financiera (socios), mercado (clientes), procesos (desempeño) y aprendizaje y crecimiento (innovación), las cuales se vinculan en relaciones de causa-efecto. Este permite una visión integrada de la organización, con una finalidad de lograr el alineamiento entre los objetivos estratégicos con distintos indicadores. Un aspecto a destacar es que esta metodología no solo se basa en una perspectiva financiera, sino que considera la visión del cliente y considera el seguimiento de la estrategia. Tiene como objetivo el traducir la estrategia y la visión a una manera más dinámica en indicadores que permiten evaluar su desempeño y poder realizar seguimiento. (Montoya, 2011)

2.9. Conceptos de la investigación

2.9.1. *Comité de Calidad*

Equipo integrado por distintos representantes de la institución educativa, áreas, especialidades, opciones ocupacionales o programas (representantes de autoridades, docentes, estudiantes, egresados, grupos de interés y administrativos) cuya finalidad es conducir el proceso de autoevaluación con el objetivo de lograr la acreditación. (SINEACE, 2017)

Entre las funciones que el comité de calidad asumirá se encuentran:

- Planificar, organizar, monitorear y evaluar el proceso de autoevaluación.
- Fomentar y promocionar el trabajo en equipo y sensibilizar a la comunidad educativa para que participe en el proceso.
- Generar espacios de reflexión, evaluar y proyectar las actividades durante el proceso para la construcción de aprendizajes y el fortalecimiento institucional.
- Orientar el recojo y el procesamiento adecuado de la información que se genera durante y al final de la autoevaluación, conducir el análisis de los resultados y elaborar el plan de mejora.
- Asimismo, implementar y ejecutar el seguimiento de los planes, comunicando y difundiendo los avances con transparencia a toda la comunidad educativa.
- Finalmente, sistematizar los resultados de cada etapa y retroalimentará a los actores del proceso.

En el Programa de Estudios evaluado, el comité de calidad es conformado por:

- Director del programa
- Docentes del programa
- Personal administrativo
- Estudiantes del programa

2.9.2. Objetivo estratégico

Los objetivos estratégicos, se refieren a metas dirigidas a cumplir la misión de la institución, trazadas a mediano y largo plazo. Son resultados considerados por las autoridades como de mayor prioridad y lo de mayor nivel que se espera conseguir para lograr con la misión definida. (Goodstein, 1998).

2.9.3. Mapa estratégico

Es una representación gráfica de la estrategia de la institución, en la cual se establece las relaciones de causa y efecto entre los objetivos establecidos en las cuatro perspectivas mencionadas (Kaplan & Norton, 2004).

2.9.4. Factores claves del éxito

Son aquellos medios específicos para realizar el seguimiento del progreso de sus objetivos. Se consideran como una mezcla de cifras financieras, ética de los colaboradores, opiniones de los clientes, innovación generada, entre otros (Goodstein, 1998).

2.9.5. Iniciativa estratégica

Son planes a desarrollar para cumplir con los factores de éxitos establecidos por la institución. Se caracterizan por ser actividades inmediatas que inician la estrategia establecida y hacen ayudan a toda la secuencia de planes a desarrollar encaminando el cumplimiento de los objetivos. (Kaplan & Norton, 2004)

2.10. Aportes de investigaciones

2.10.1. Tesis nacionales

- TÍTULO: “Diseño del plan de mejora para el cumplimiento de los estándares de satisfacción del modelo de calidad para la acreditación de carreras profesionales universitarias de ingeniería caso: Facultad de ingeniería de sistemas de la universidad nacional del centro del Perú”

AÑO: 2016

RESUMEN: La investigación es acerca de aplicar un Plan de Mejora para lograr el cumplimiento de los estándares del modelo de acreditación de SINEACE para la Facultad de Ingeniería de Sistemas. Para la realización del Plan de Mejora se utilizó la metodología para el Manejo de la Mejora Continua y la Acción Correctiva, constando de cuatro fases; la primera, en la que se establece la situación actual; la segunda, que consta de la aplicación de la acción correctiva; la tercera, se estableció la evaluación de las acciones correctivas y la última, en la que se realiza el seguimiento de las acciones correctivas. Este informe culmina con la visita externa que tuvo la Facultad de Ingeniería de Sistemas. (Sanchez, 2016)

- TÍTULO: “Diagnóstico y propuesta de mejora de la calidad del proceso de formación profesional en una carrera de ingeniería industrial alineados a modelos de acreditación”

AÑO: 2017

RESUMEN: El presente estudio tiene como finalidad analizar los beneficios de proceso de autoevaluación realizado en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Ricardo Palma, logrando la acreditación de las carreras profesionales, a nivel nacional e internacional. Se han utilizado aportes y experiencias logradas en otras instituciones para lograr una perspectiva más amplia del tema. Se orienta a determinar en qué medida aplicar los modelos de acreditación acompañados con servicios de asesoría y tutoría

apoyan en los resultados académicos de la carrera de Ingeniería Industrial. (Martinez, 2017)

2.10.2. Tesis regionales

- TÍTULO: “Sistema de tutoría universitaria en la autoevaluación por estándares CONEAU según estudiantes y docentes del programa académico profesional de educación de la universidad alas peruanas - filial Arequipa – 2012”

AÑO: 2012

RESUMEN: El presente estudio se basa en la relevancia que tiene el seguimiento y tutoría universitaria en los estándares del modelo de CONEAU, obteniendo así un aporte a la educación superior, un cambio en la mentalidad, obteniendo de esta manera una mejora en la calidad. La metodología básica de la investigación fue la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario, siendo los participantes los estudiantes y docentes de la comunidad educativa. Después de la evaluación se obtuvo que en la situación actual la calificación de la tutoría universitaria se encuentra en un nivel moderado. (Polanco, 2014)

- TÍTULO: “Método de gestión de la calidad educativa según criterios de evaluación de ABET y ASIIN, aplicando Balanced Scorecard: caso TECSUP”

AÑO: 2018

RESUMEN: El presente trabajo tiene como finalidad proponer un método para mejorar la gestión de calidad en las Instituciones Educativas Superiores.

Teniendo en cuenta que la evaluación de la calidad educativa en el Perú está en sus etapas iniciales, se tomaron como referencias modelo de acreditación internacional como son ABET y ASIIN. Se utilizó la metodología de BSC y el ciclo de mejora continua. Este

método ha sido desarrollado los programas de ingeniería de Tecsup, Arequipa, las cuales, pasaron una evaluación por distintas agencias acreditadoras que han brindado una respuesta positiva al proceso de acreditación. (Urquizo, 2018)



CAPÍTULO III:

3. SITUACIÓN ACTUAL

3.1. Reseña Histórica de la Empresa

3.1.1. *Universidad Católica de Santa María*

La Universidad Católica de Santa María fue fundada el 6 de diciembre de 1961 por el Reverendo Padre William Daniel Morris Christy, la cual se constituye como la segunda universidad privada más antigua del Perú. Actualmente la Universidad realiza sus actividades en su sede central ubicada en la Urb. San José s/n, Umacollo; donde cuenta con un espacio de 75600 metros cuadrados y con diversas sedes en la ciudad de Arequipa. (Universidad Católica de Santa María, 2019)

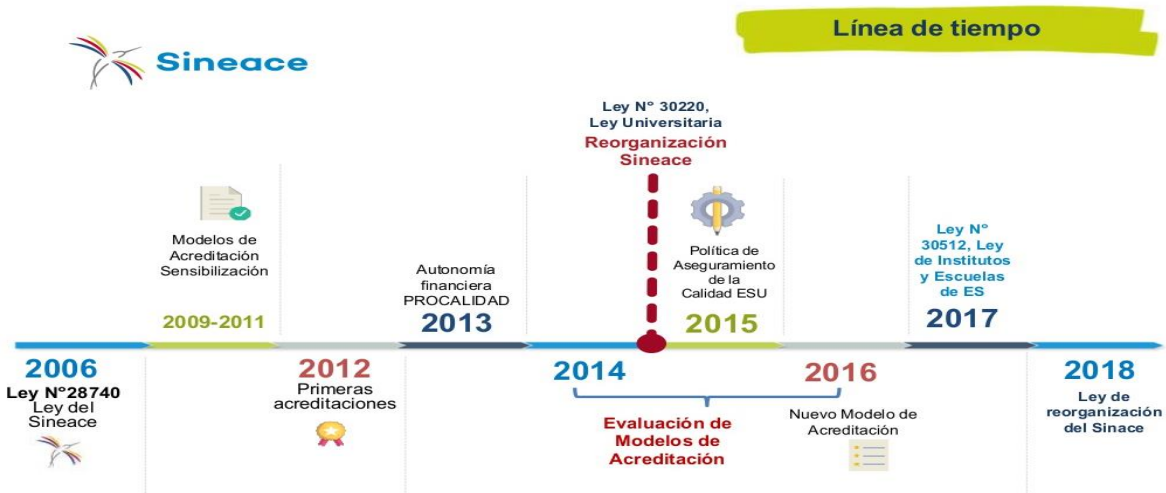
3.2. Evaluación del Sector Educación en la Ciudad Arequipa

La cultura moderna de autoevaluación y de reconocimiento de la acreditación en el Perú es muy reciente, considerando su evolución en los países contiguos, y se menciona lo de “moderno” porque, como es sabido, la acreditación se viene desarrollando desde épocas anteriores y estuvo presente en una gran parte del siglo XIX. (Soria, 2004)

Actualmente en el Perú, la cultura de la autoevaluación tiene mayor impacto en el norte y centro del país, a diferencia del norte, la cual tomo mayor importancia. La acreditación ha tenido una evolución a lo largo de los años, la cual se puede ver a continuación:

Figura 12

Línea de tiempo de la acreditación en Perú



Fuente: Recuperado de SINEACE (2018)

Según los datos que brinda SINEACE, en Arequipa, son tres las universidades que cuentan con programas acreditadas, dentro de las cuales, 16 programas de estudios de la Universidad Católica de Santa María se encuentran acreditadas con el modelo de SINEACE, y cinco cuentan con la acreditación del modelo ABET. (SINEACE, 2020)

Figura 13

Programas de estudios acreditados de la UCSM (01/07/2020)

Tipo	Gestión	Institución Educativa	Programa de Estudio	Región	Provincia	Distrito	Etapas
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	PSICOLOGÍA	AREQUIPA	AREQUIPA	YANAHUARA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	PUBLICIDAD Y MULTIMEDIA	AREQUIPA	AREQUIPA	YANAHUARA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	TURISMO Y HOTELERÍA	AREQUIPA	AREQUIPA	YANAHUARA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	INGENIERÍA DE MINAS	AREQUIPA	AREQUIPA	YANAHUARA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	ENFERMERÍA	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	MEDICINA HUMANA	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	OBSTETRICIA Y PUERICULTURA	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	DERECHO	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	FARMACIA Y BIOQUÍMICA	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	INGENIERÍA BIOTECNOLÓGICA	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	INGENIERÍA CIVIL	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	EDUCACIÓN INICIAL	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	INGENIERÍA COMERCIAL	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	MEDICINA VETERINARIA Y ZOOTECNIA	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN
UNIVERSIDAD	PRIVADA	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA	ODONTOLOGÍA	AREQUIPA	AREQUIPA	AREQUIPA	ACREDITACIÓN

Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

3.3. Estructura Organizacional de la Empresa

La estructura organizacional de la Universidad Católica de Santa María consta de la Asamblea Universitaria como órgano autónomo, un Consejo Universitario, el rectorado, tres vicerrectorados que tienen a su cargo distintas oficinas y los decanatos que tienen a cargo de las diferentes Facultades de la universidad (Anexo 1). (Universidad Católica de Santa María, 2019).

En cuanto a la estructura organizacional de la facultad del programa de estudios, se tiene a cargo de la gestión:

Órganos de dirección

- Consejo de Facultad
- Decano
- Jefe de Departamento

Órganos de apoyo

- Secretaría del Decano y Programa de estudios

Órganos de línea

- Director del Programa de Estudios

La autoridad del programa decide formar la comisión encargada del proceso de acreditación o comité de calidad conformada por el director del Programa de Estudios, dos docentes ordinarios, un personal administrativo y dos representantes del estamento estudiantil.

En cuanto a las categorías de la plana docente del programa es la siguiente:

- Docente principal
- Docente asociado
- Docente auxiliar
- Docente contratado

- Docente jefe de practicas
- Docente invitado

3.4. Proceso de Acreditación SINEACE del Programa de Estudios

3.4.1. Etapa previa al proceso

En el año 2016 el Programa de Estudios inicia el proceso de Acreditación utilizando el nuevo Modelo de Acreditación de carreras profesionales, es debido a esto que la autoridad del programa decide formar la comisión encargada del proceso de Acreditación o Comité de Calidad.

Dentro de las primeras actividades desarrolladas, la comisión de acreditación decidió realizar la revisión del modelo de acreditación para lograr su pleno entendimiento y poder programar las acciones a realizar, es así que, en el 2016, decide identificar los integrantes y planificar la reunión con los grupos de Interés, recibiendo apoyo de la empresa Intégrate, lográndose ejecutar la reunión en el mes de enero del 2017.

La siguiente etapa del proceso involucró la toma de conocimiento de las competencias del perfil de ingreso y egreso de los dos planes de estudios vigentes al momento (2009 y 2016), para planificar la revisión y empadronamiento de la medición de las mismas.

3.4.2. Proceso de autoevaluación

3.4.2.1. Año 2017.

En octubre del 2017 se inicia el proceso de Acreditación, supervisado y monitoreado por SINEACE, obteniendo su código Único de Identificación (CUI), el Comité de Calidad del Programa de Estudios intensifica la etapa de autoevaluación y mejora, en éste sentido la comisión concretó dos reuniones generales con representantes de SINEACE y una tercera

realizada en el mes de agosto del 2018 la cual fue de tipo personalizada, pudiendo absolverse las dudas producidas en el proceso.

3.4.2.2.Año 2018.

En el mes de enero del 2018 se envió el primer informe de autoevaluación del Nuevo Modelo de Acreditación a SINEACE, evaluando lo que efectivamente se realiza, los resultados que obtiene y sus planes de mejora, los cuales siguieron el mismo ritmo hasta la actualidad.

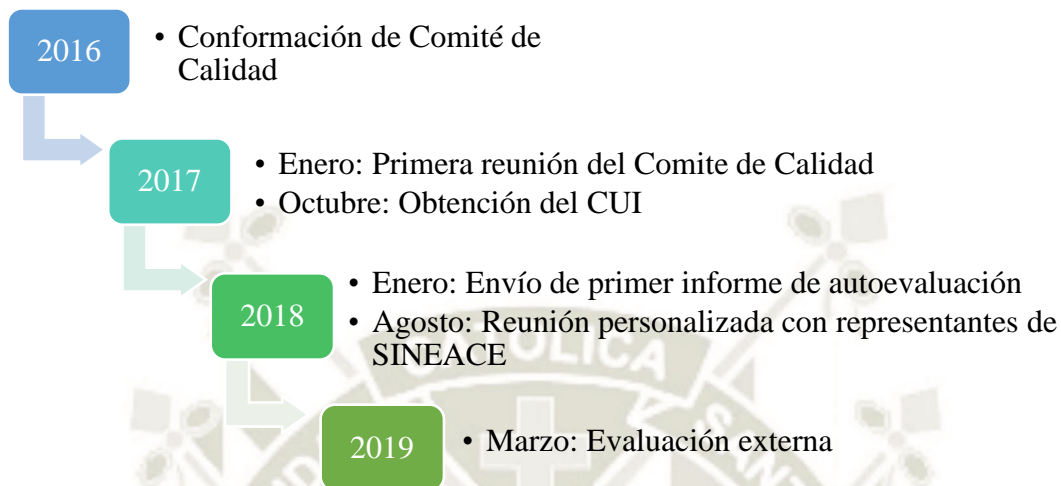
Para lograr este proceso de autoevaluación, el Comité de Calidad realizaba reuniones consecutivas para la toma de decisiones, involucrando a los miembros del Programa de Estudios en la recopilación de datos de importancia y en la difusión de información y recibiendo el apoyo de sus autoridades cuando las necesidades lo requerían.

La oficina de calidad de la Universidad Católica de Santa María brinda el apoyo al Programa de Estudios asignando un asesor, dando soporte a través de capacitaciones, reuniones periódicas, redacción de los informes de autoevaluación, etc.

Debido a la gran demanda que tuvo SINEACE, la evaluación externa del Programa de Estudios se pospuso para marzo del 2019.

Figura 14

Línea de tiempo de proceso de acreditación (2016-2019)



Fuente: Elaboración propia

3.4.3. *Evaluación externa*

Culminada la etapa de autoevaluación y posterior a enviar el informe final, la Universidad Católica de Santa María decidió contratar a una entidad evaluadora, la cual se encarga de la etapa administrativa del proceso de acreditación.

SINEACE programa una fecha para realizar la visita externa, la cual consta de la llegada de tres evaluadores externos y un secretario técnico, los cuales visitan las instalaciones de la Universidad Católica de Santa María y otros que se considere convenientes por el Programa de Estudios, realizando entrevista a alumnos, docentes, egresados, jefes de oficinas, entre otros; con la finalidad de corroborar toda la información enviada en el informe final.

Luego de la jornada laboral realizada, el último día de la visita se llevó a cabo la reunión de cierre donde se mencionó de forma general las fortalezas y oportunidades de mejora que los evaluadores consideraron importantes.

Días después de la visita externa, se recibió el informe preliminar, documento en el cual se redacta de manera detallada cada estándar y la calificación de cada uno de ellos, pudiendo ser estas “Logrado Plenamente”; “Logrado” o “No Logrado”; teniendo en cuenta que un estándar calificado con “No logrado” significaría la no acreditación del Programa de Estudios. En caso de recibir esta calificación en alguno de los estándares, se tiene la opción de enviar una respuesta demostrando que la calificación no es la adecuada.

El Programa de Estudios no obtuvo ninguna calificación de “No logrado”, por lo que se redactó una respuesta aceptando la calificación del informe preliminar.

Varios meses después, SINEACE solicitó al Programa de Estudios información complementaria de estándares específicos, la cual serviría para corroborar junto con el informe redactado por los evaluadores y el informe final enviado por el programa que la información sea la correcta y reafirmar las calificaciones anteriormente informadas.

3.4.4. Acreditación

El 22 de abril de 2020, en el diario “El Peruano”, se publicó la resolución, en el cual se oficializa el otorgamiento de la acreditación al Programa de Estudios de la Universidad Católica de Santa María, la cual consta de una vigencia de dos años contados a partir del día de la publicación en el diario mencionado.

Con el fin de asegurar la calidad dictada por la acreditación, el programa está comprometido en enviar anualmente un informe de seguimiento, en el cual se debe de colocar

las actividades realizadas con el programa que fueron planificadas en el informe y todas aquellas que demuestren las sostenibilidad y mejora continua de todos los estándares.

3.4.5. *Proceso Post Acreditación*

En la actualidad, el Programa de Estudios se encuentra trabajando, en base a su informe final y la calificación que obtuvieron por parte del Consejo Directivo Ad Hoc de SINEACE, con la finalidad de mejorar las observaciones dadas por los evaluadores externos, sobre todos los estándares obtenido con la calificación de “logrado” en el informe preliminar.

Por la coyuntura mundial actual por la que estamos pasando, todas las actividades administrativas y de seguimiento de SINEACE se detuvieron el año 2020 y se aplazaron para el presente año, pero el trabajo de calidad educativa no se detiene.

A continuación, se mencionan los estándares del Programa de Estudios calificados de “logrado” según la comisión evaluadora que realizaron la evaluación externa:

Tabla 4

Estándares con calificación de “logrado”

N°	Estándar	Calificación
1	Propósitos Articulados	Logrado
3	Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos	Logrado
21	Actividades extracurriculares	Logrado
25	Responsabilidad Social	Logrado
26	Implementación de políticas ambientales	Logrado
31	Centros de información y referencia	Logrado
33	Logro de Competencias	Logrado

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV:

4. PROPUESTA DE APLICACIÓN UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL CICLO DE DEMING

4.1. Metodología de trabajo

En el presente capítulo se realizará la propuesta mediante la metodología PHVA (planificar – hacer – verificar – actuar), bajo la herramienta del Balance Scorecard (BSC), con el fin de realizar una gestión estratégica para el proceso de reacreditación del Programa de Estudios, estructurando los objetivos que se quieren alcanzar mediante la medición de indicadores para evaluar el desempeño.

4.2. Planificar

4.2.1. *Matriz FODA*

Con el objetivo de realizar un análisis de la situación del Programa de Estudios se realizó una matriz FODA, con el objetivo principal de obtener un claro diagnóstico para la planificación de las acciones a tomar en un futuro.

Tabla 5*Matriz FODA del Programa de Estudios*

Fortalezas	Oportunidades
F1. El compromiso de la alta dirección con los procesos de calidad.	
F2. Centros de información y referencia implementados, que satisface las necesidades de estudiantes y docentes.	
F3. SGC que contribuye a la gestión eficiente del programa	O1. Ocasión para presentarse a un proceso de acreditación de índole internacional.
F4. Alianzas nacionales e internacionales, con diversas instituciones, que permiten la movilidad de estudiantes y docentes, lo cual contribuye al logro de competencias.	O2. Proceso de clausura de instituciones de educación superior que no lograron el licenciamiento evaluado por SUNEDU.
F5. Plana docente calificada con capacitación permanente, estudios de post grado, desarrollo de investigaciones, etc.	O3. Aumento del porcentaje de inserción laboral con preferencia a nuestros egresados.
F6. Infraestructura y equipamiento adecuados para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, para el logro de competencias.	O4. Reconocimiento por parte de la sociedad por ser un Programa de Estudios que cumplen estándares de calidad.
F7. Políticas, objetivos y estrategias de investigación institucionales definidas, presupuestadas, que se implementan adecuadamente en el programa y contribuyen al logro del perfil de egreso.	

Debilidades	Amenazas
D1. Sistematizar de manera más clara como la RSU aporta al logro de competencias de forma tal que sea fácil de evidenciar para todos	
D2. Sistematizar la información de los servicios complementarios de bienestar para la atención oportuna	A1. Suspensión del proceso de acreditación para el Programa de Estudios en caso de no obtener un resultado favorable.
D3. La disponibilidad oportuna en los centros de información y bibliotecas de las referencias bibliográficas sugeridas en los sílabos fortalece el desempeño del estudiante y el logro de sus objetivos académicos.	A2. Salida de docentes calificados del Programa de Estudios a causa de mejores ofertas de trabajo en instituciones externas.
D4. Reconocer la importancia del aporte de los egresados y los grupos de interés, incorporándolas de manera dinámica y permanente para mejoramiento del perfil de egreso y de los objetivos educacionales	A3. Aumento de porcentaje de deserción estudiantil por distintos factores.
D5. La socialización de los resultados de las investigaciones de los docentes permitirá enriquecer el proceso de enseñanza aprendizaje.	A4. Apertura del Programa de Estudios en otras instituciones educativas de educación superior de Arequipa.
D6. Falta de comunicación entre los miembros del comité de calidad durante el proceso de autoevaluación y elaboración de informes de seguimiento.	

4.2.2. Filosofía Organización del Programa de Estudios

4.2.2.1. Misión.

La Programa de Estudios, está orientada hacia la formación holística de sus estudiantes con una consistente base científica- tecnológica e investigativa, en consonancia con el plan de estudios, líneas metodológicas y perfil profesional tendentes a interpretar la realidad del país, su problemática y a contribuir con su solución. (Universidad Católica de Santa María, 2019)

4.2.2.2. Visión.

La Programa de Estudios, forma profesionales de calidad a nivel nacional y con reconocimiento internacional, capacitados para que desplieguen su liderazgo en el área de la salud, vigoricen su rol como profesionales del medicamento, alimento y tóxico, realicen investigación científico - tecnológica y desarrollen función social en los servicios de salud. (Universidad Católica de Santa María, 2019)

4.2.3. Matriz FODA con enfoque BSC

Luego de realizada nuestra realizado nuestro diagnóstico, se elaboró la matriz FODA con enfoque en BSC, los cuales se categorizan en las cuatro perspectivas identificadas:

- Calidad: Relacionada a las mejoras que se quiera realizar, todas aquellas actividades que sumen como una institución reconocida, que nos brinde no solo cumplir con los requisitos mínimos, sino que se le da un valor agregado a nuestro servicio.

- Cliente: Relacionada con la satisfacción y fidelización de los clientes identificación por la institución, se centra en todas las acciones que se quieran analizar y mejorar en relación con el servicio brindado.
- Procesos internos: Relacionada con las actividades críticas para cumplir con las necesidades de los clientes, relacionados con la optimización de procesos, recursos, entre otros.
- Aprendizaje y crecimiento: Relacionada a las herramientas y capacidades necesarias con los que el personal de la institución debe contar para poder cumplir con lo objetivos y metas trazadas. Aquí se considera la capacitación y desarrollo de habilidades de ellos.

Al definir estas perspectivas es importante que estas cubran los objetivos planteados por el programa y la institución, y a partir de ellos, se definirá la forma de trabajo y como se debe organizar.

También es importante el orden de las perspectivas, teniendo en cuenta que el proceso de acreditación es categorizado en la perspectiva de calidad, fue considerado con la mayor prioridad.

Una vez se haya determinado lo mencionado, se podrá realizar la identificación de los indicadores en el cuadro integral, os cuales ayudarán en la medición de la consecución de los objetivos y las metas fijadas.

Figura 15

Matriz FODA con enfoque BSC

		FODA					
		FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS		
MAPA ESTRATEGICO	CALIDAD	F3. SGC que contribuye a la gestión eficiente del programa.		O1. Ocasión para presentarse a un proceso de acreditación de indole internacional. O2. Proceso de clausura de instituciones de educación superior que no lograron el licenciamiento evaluado por SUNEDU.			
	CLIENTE			O3. Aumento del porcentaje de inserción laboral con preferencia a nuestros egresados. O4. Reconocimiento por parte de la sociedad por ser un programa de estudios que cumplen estándares de calidad.	A3. Aumento de porcentaje de deserción estudiantil por distintos factores. A4. Apertura del programa de estudios de Farmacia y Bioquímica en otras instituciones educativas de educación superior de Arequipa.		
	PROCESOS INTERNOS	F1. El compromiso de la alta dirección con los procesos de calidad.	D1. No se cuenta con un alineamiento adecuado con las actividades realizadas en RSU y las competencias del perfil de egreso.			A1. Suspensión del proceso de acreditación para el programa de estudios en caso de no obtener un resultado favorable. A2. Salida de docentes calificados del programa de estudios a causa de mejores ofertas de trabajo en instituciones externas.	
		F2. Centros de información y referencia implementados, que satisface las necesidades de estudiantes y docentes.	D2. Falta de difusión hacia los estudiantes de los servicios de la oficina de Bienestar Universitaria para la atención oportuna.				
		F4. Alianzas nacionales e internacionales, con diversas instituciones, que permiten la movilidad de estudiantes y docentes, lo cual contribuye al logro de competencias.	D3. Los centros de referencia universitaria carecen parcialmente de la disponibilidad de las referencias bibliográficas sugeridas en los sílabos de algunos docentes. D4. Falta de consideración de los aporte de los egresados y los grupos de interés para mejoramiento del perfil de egreso y de los objetivos educacionales.				
		F7. Políticas, objetivos y estrategias de investigación institucionales definidas, presupuestadas, que se implementan adecuadamente en el programa y contribuyen al logro del perfil de egreso.	D5. Carencia de socialización de los resultados de las investigaciones de los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje. D6. Falta de comunicación entre los miembros del comité de calidad durante el proceso de autoevaluación y elaboración de informes de seguimiento.				
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	F5. Plana docente calificada con capacitación permanente, estudios de post grado, desarrollo de investigaciones, etc.						

Fuente: Elaboración propia

4.3.Hacer

4.3.1. Carta del proyecto

Se realizó la carta del proyecto como una vista general del mismo, en la que se establecieron los objetivos, alcance, indicadores de cumplimiento, meta a alcanzar, el equipo responsable y los recursos necesarios para realizar el proyecto.

Figura 16

Carta del proyecto

Objetivo general		
Declaración del problema		
Siendo parte de una reconocida universidad, el Programa de Estudios de Farmacia y Biquímica obtuvo la acreditación de SINEACE por el plazo de dos años, debido a que no se cumplieron en totalidad la calificación requerida en todo los estándares, por lo que no se obtuvo el plazo máximo de acreditación por 6 años. De continuar con la metodología actual podría repercutir en obtener el mismo resultado en un proceso de reacreditación, o por otro lado, provocar un retroceso en el avance logrado y no obtener la acreditación, siendo entre muchas otras consecuencias, la de no cumplir con las expectativas de nuestros clientes.		
Propósito del proyecto		
Introducir metodologías de mejora para alcanzar que el 100% de los estándares del Modelo de Acreditación de SINEACE obtenga una calificación de Logro Pleno	KPI	
	% de estándares con logro pleno	
Línea base del proyecto		
N° de estándares con Logro Pleno actuales	KPI	Actual
	% de estándares con Logro Pleno	79%
Objetivo del proyecto		
Desarrollar una propuesta de mejora continua utilizando la metodología del ciclo de Deming para demostrar sostenibilidad en los estándares de calidad del modelo de SINEACE en el Programa de Estudios de Farmacia y Bioquímica de la UCSM – Arequipa.		
Alcances del proyecto		
La implementación de la metodología del ciclo de Deming utilizando la herramienta del Balance Scorecard en las actividades a desarrollar en el proceso de reacreditación del Programa de Estudios de Farmacia y Biquímica.		
Equipo del proyecto		
Decano de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas, Bioquímicas y Biotecnológicas		
Director del Programa de Estudios de Farmacia y Bioquímica		
Docentes del Programa de Estudios de Farmacia y Bioquímica		
Alumnos del Programa de Estudios de Farmacia y Bioquímica		
Egresados del Programa de Estudios de Farmacia y Bioquímica		
Grupos de interés del Programa de Estudios de Farmacia y Bioquímica		
Analista		
Recursos necesarios		
Data histórica del Programa de Estudios de Farmacia y Bioquímica		
Modelo de Acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria		
Evidencia de identificación y difusión de propósitos del programa		
Evidencia de implementación de políticas y objetivos del programa		
Evidencia de las actividades extracurriculares realizadas por el programa		
Evidencia de las actividades de responsabilidad social realizadas por el programa		
Estadísticas del los centros de información y referencia en relación al programa		
Evidencia de medición de logro de competencias del programa		
Métricos y entregables		
Aplicación de Balance Scorecard		
Propuesta de programación de cuadro de mando de gestión		
Propuesta de programación de cuadro de mando de estándares		

Fuente: Elaboración propia

4.3.2. Mapa estratégico

Luego de realizada la carta del proyecto, se elaboró el mapa estratégico, el cual se redactó a partir del análisis FODA en el cual se transformaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en objetivos a cumplir categorizados en las perspectivas anteriormente.

Se establecieron relaciones de causa efecto entre ellos, dirigiéndose al objetivo principal de todo el proyecto, lograr que el programa logre la reacreditación de SINEACE por el periodo de 6 años, consiguiendo que todos los estándares evaluados sean calificados como logro pleno.

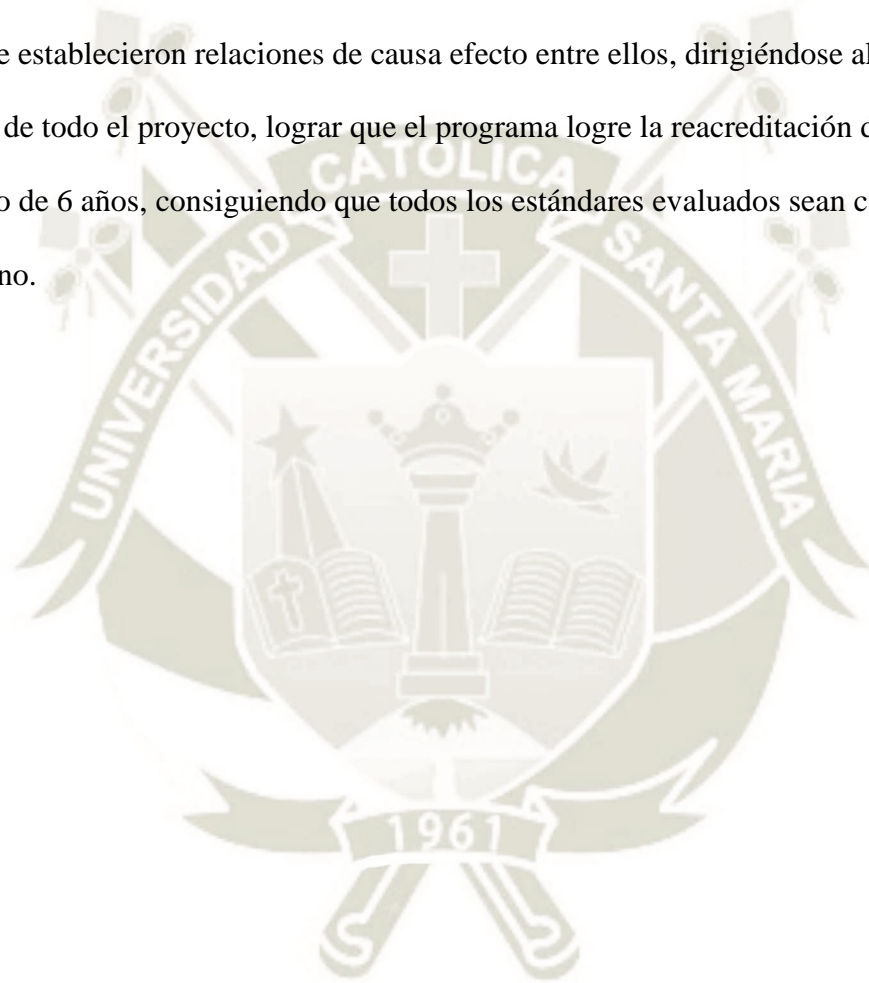
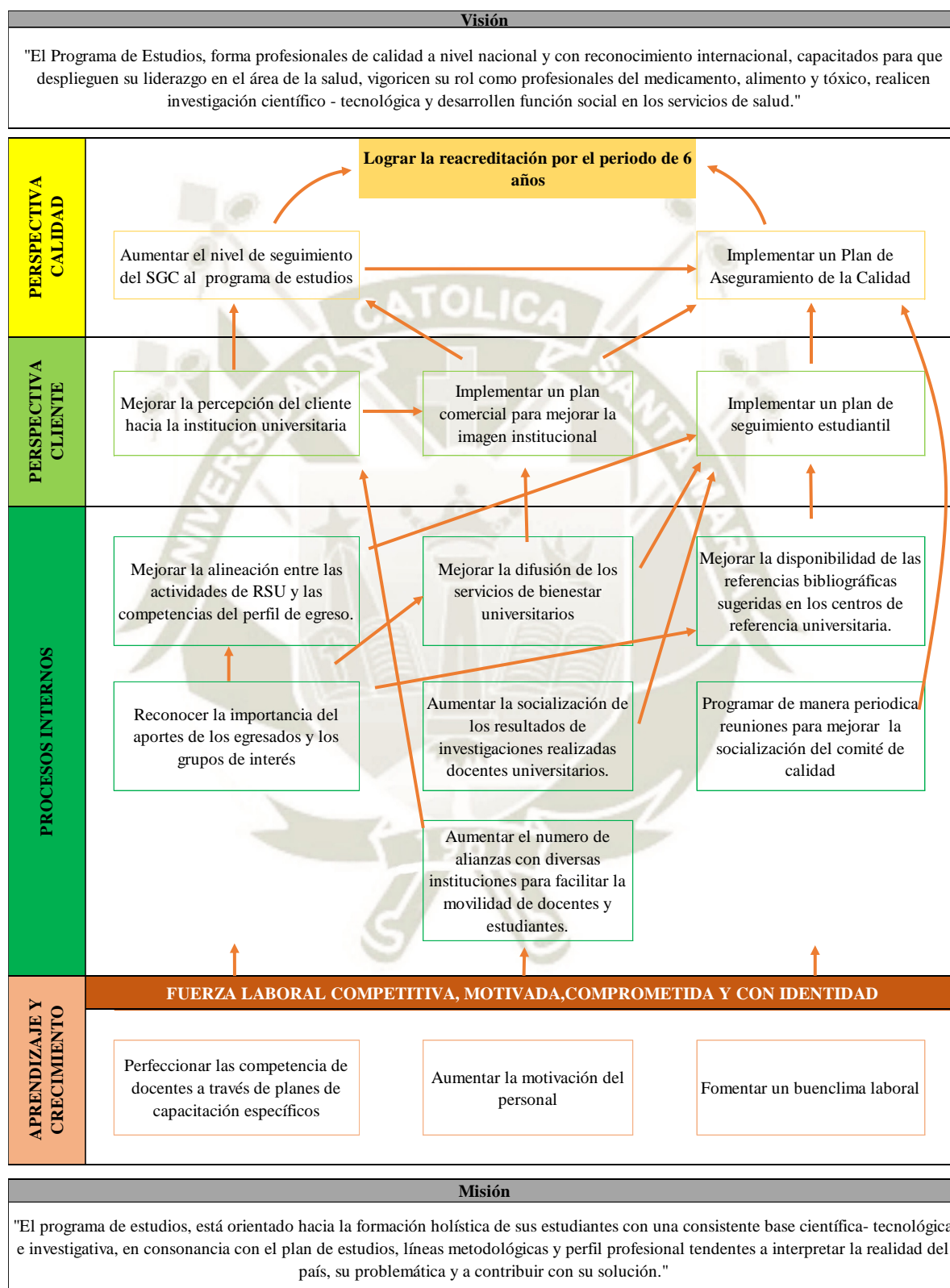


Figura 17

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

4.3.3. Cuadro de mando de gestión

Para realizar el cuadro de mando de gestión se seleccionó un objetivo de cada una de las perspectivas mencionadas en el mapa estratégico.

En el cuadro se tienen identificados los factores clave de éxito, los cuales se consideran como actividades principales, el responsable de lograr el objetivo, el indicador y su fórmula para hacer seguimiento de la actividad, la unidad en que será medida, la meta esperada anual y la frecuencia en que se realizará el seguimiento.

Por último, se agregó una semaforización, que dependiendo de la actividad se establecieron rangos de cumplimiento:

- Verde: Cumplimiento óptimo
- Amarillo: Cumplimiento en precaución
- Rojo: Cumplimiento crítico

Esta matriz se debe realizar con todos los objetivos declarados en el mapa estratégico, con el objetivo de realizar el seguimiento correspondiente a lo largo de todo el año lectivo.

Figura 18

Cuadro de mando de gestión

N°	Perspectiva	Objetivo estratégico	Factores Claves del Éxito	Responsable	Nombre del indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Frecuencia	Meta		
										Óptimo	Precau.	Crítico
1	CALIDAD	Lograr la reacreditación por el periodo de 6 años	Monitorear los indicadores del SGC	Director del programa de estudios	Incremento de seguimiento de indicadores	N° de revisiones ejecutadas	Unidad	2	Anual	2	1	0
			Cumplir las actividades del Plan de Aseguramiento de la Calidad	Comité de Calidad	Cumplimiento de Plan de Aseguramiento de la calidad	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de actividades programadas}) * 100\%$	%	90%	Anual	>75%	50% - 75%	<50%
2	CLIENTE	Implementar un plan de seguimiento estudiantil	Disminuir el % de alumnos reprobados por asignatura (nivelación)	Director del programa de estudios	Disminución de alumnos reprobados	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos reprobados} / \text{Total de alumnos}) * 100\%$	Unidad	20%	Semestral	< 20%	20% - 30%	> 30%
			Disminuir el % de deserción estudiantil (tutoría)	Tutores	Disminución de alumnos desertores	$(\text{N}^\circ \text{ de alumnos desertores} / \text{Total de alumnos}) * 100\%$	%	10%	Semestral	<10%	10% - 20%	> 20%
3	PROCESOS INTERNOS	Reconocer la importancia de los aportes de los egresados y los grupos de interés	Implementar una Plan Anual de reuniones	Comité de Calidad	Cumplimiento del Plan Anual de Reuniones	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ de actividades programadas}) * 100\%$	%	90%	Anual	> 80%	50% - 80%	< 50%
			Aumentar el % de ejecución de acuerdos	Comité de Calidad	Aumento de acuerdos ejecutados	$(\text{N}^\circ \text{ de acuerdos ejecutados} / \text{Total de acuerdos}) * 100\%$	%	90%	Anual	> 80%	50% - 80%	< 50%
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar un buen clima laboral	Programar actividades de integración	Decano de la facultad	Cumplimiento de actividades de integración	N° de actividades de integración	Unidad	2	Anual	2	1	0
			Reconocer el esfuerzo de los docentes	Jefe de Departamento	N° de reconocimiento docente	N° de reconocimientos docentes ejecutados	Unidad	2	Anual	2	1	0

Fuente: Elaboración propia

4.3.4. Cuadro de iniciativas estratégicas

Para cada factor clave de éxito declarado en los objetivos anteriormente mencionados, se estableció una iniciativa estratégica, la cual es la actividad inmediata para empezar a cumplir con los objetivos, también se declara el responsable de realizar la iniciativa y el tipo de indicador, siendo estos de dos clases:

- Eficiencia: Actividad que se enfoca en la optimización de recursos y su relación con los logros conseguidos Proceso que lleva a un objetivo.
- Eficacia: Actividad que se enfoca en medir y alcanzar resultados.

Figura 19

Cuadro de iniciativas estratégicas

N°	Perspectiva	Objetivo estratégico	Factores Claves del Éxito	Iniciativa estratégica	Responsable de la iniciativa estratégica	Tipo Indicador
1	CALIDAD	Lograr la reacreditación por el periodo de 6 años	Monitorear los indicadores del SGC	Revisar y registrar los indicadores del SGC	Director del programa de estudios	EFICIENCIA
			Cumplir las actividades del Plan de Aseguramiento de la Calidad	Plan de Aseguramiento de la Calidad	Comité de Calidad	EFICACIA
2	CLIENTE	Implementar un plan de seguimiento estudiantil	Disminuir el % de alumnos reprobados por asignatura (nivelación)	Asignar cronograma de actividades de nivelación por fase	Director del programa de estudios	EFICACIA
			Disminuir el % de deserción estudiantil (tutoría)	Asignar horario y ambiente por tutor	Tutores	EFICACIA
3	PROCESOS INTERNOS	Reconocer la importancia de los aportes de los egresados y los grupos de interés	Implementar un Plan Anual de Reuniones	Plan Anual de Reuniones	Comité de Calidad	EFICACIA
			Aumentar el % de ejecución de acuerdos	Formato de seguimiento de acuerdos	Comité de Calidad	EFICACIA
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar un buen clima laboral	Programar actividades de integración	Plan de actividades de integración	Decano de la facultad	EFICACIA
			Reconocer el esfuerzo de los docentes	Guía de reconocimiento docente	Jefe de Departamento	EFICIENCIA

Fuente: Elaboración propia

4.4. Verificar

4.4.1. Reporte de gestión general

Los seguimientos de las actividades programadas se deben realizar en reuniones con los involucrados, y para registrar dichos avances, se propone el reporte de gestión, formato en el cual se menciona a los participantes de las reuniones, fecha de la reunión, próxima reunión, hora de inicio y de fin y la duración.

Se adjunta a continuación el formato y un ejemplo de llenado con uno de los objetivos mencionados anteriormente en el cuadro de mando de gestión, se colocan los factores clave de éxito y sus respectivas iniciativas, las cuales son disgregadas en acciones más específicas, la secuencia de término la cual tiene su leyenda en la parte inferior del formato, el responsable, la evidencia presentada del avance, la fecha de término establecida y de ser necesario una fecha de reprogramación, el porcentaje de avance y se registra observaciones si se requiere.

Este reporte será utilizado de igual forma con todos los objetivos planteados por el programa.

Figura 20

Reporte de gestión general

REPORTE DE GESTION GENERAL										
Reporte de Gestión: Control Estratégico							Fecha:	(Fecha)		
Responsable: (Presidente de Comité de Calidad)							Prox. Actualizacion:	(Fecha)		
Secretario: (Miembro de comité)							Hora de Inicio:	-		
Asistentes: (Miembro de comité)							Hora de termino:	-		
(Miembro de comité)							Duracion:	-		
(Miembro de comité)										
Tema/ Subtema	Iniciativa	Acciones	ST (1)	Responsables	Evidencia	Fecha de Termino		% Avance Comprometido para cada acción y fecha de termino	Observaciones	
						Original	Reprogramad o (Necesidad)			
Objetivo: Implementar un plan de seguimiento estudiantil										
Disminución de alumnos reprobados	Asignar cronograma de actividades de nivelación por fase	Identificar cursos con mayor % de alumnos reprobados	A	Miembro de comité	Registro de notas por asignatura	-		70%		
		Elaborar listado de docentes que dictaran cada curso	B	Miembro de comité	Lista de docentes asignados	-		0%		
Disminuir el % de deserción estudiantil (tutoría)	Asignar cronograma de actividades de tutoria / horario y ambiente por tutor	Informar y presentar a los tutores asignados	B	Miembro de comité	-	-		0%		
		Elaborar listado de horarios y ambientes de tutoría	A	Miembro de comité	Lista de tutores (horarios y ambientes)	-		50%		
		Elaborar programación de actividades a realizar en clases de tutoría	B	Miembro de comité	Programación de actividades	-		0%		

(1) Leyenda ST = Secuencia de Termino

A: Se terminará antes de la prox. Reunión

B: Se avanzara

C: No se avanzara

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. Metodología para alcanzar el nivel de logro pleno del Modelo de Acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria de SINEACE

Con el objetivo de realizar una correcta interpretación y con ello logro pleno de los estándares en cuestión es necesario seguir la siguiente metodología: en primer lugar, se analizó lo declarado en el informe final y los resultados obtenidos en la evaluación externa de los estándares observados del Modelo de Calidad para la Acreditación de Programas de Estudio de Educación Superior Universitaria – Sineace. A continuación, se identificaron las brechas entre la situación actual del Programa de Estudios y los requerimientos de los estándares uno, tres, 21, 25, 26, 31 y 33 del Modelo de Acreditación, para alcanzar la calificación de Logro Pleno. Finalmente, en base al análisis de los pasos anteriores, se propone planes de mejora que asegure que el Programa de Estudios alcance el nivel de Logro Pleno en dichos estándares.

En el paso uno (planificar) se utilizó la tabla 6, denominada Modelo de matriz de resultados de la autoevaluación y evaluación externa, organizada de manera que permita demostrar resultados del informe de autoevaluación y el informe de la evaluación externa. La tabla consigna los siguientes aspectos:

- El estándar categorizado como “Logrado”
- Los criterios a evaluar según el modelo de Acreditación
- Los requerimientos para cumplir con el estándar (interpretación)
- Las evidencias registradas en el informe de autoevaluación presentado por la institución educativa en el año 2018
- Los resultados obtenidos el informe de evaluación externa de los pares evaluadores del año 2019.

Tabla 6

Modelo de matriz de resultados de la autoevaluación y evaluación externa

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Requerimientos para cumplir con el estándar (interpretación)	Informe de autoevaluación (2018)	Informe de evaluación externa (2019)
----	----------	---------------------	--	----------------------------------	--------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

En el paso dos (hacer) se utilizó la tabla 7, denominada Modelo de matriz de identificación de brechas, la cual está organizada de manera que permita mostrar los hallazgos a marzo del 2019, en relación a los informes de autoevaluación y evaluación externa y todo lo actuado por el Programa de Estudios respecto a los requisitos para alcanzar el nivel de Logro Pleno de los estándares mencionados. La tabla está organizada por los siguientes aspectos:

- El estándar categorizado como “Logrado”
- Los criterios a evaluar según el modelo de Acreditación
- Los hallazgos, los cuales representa las actividades realizadas para cumplir con el estándar y se mencionan las brechas faltantes para conseguir el logro pleno.
- La valoración del nivel de logro determinada por el analista
- La justificación de dicha valoración, demostrando el punto de vista del analista con respecto a la valorización determinada por los evaluadores externos.
- SemafORIZACIÓN de metas, colocando los rangos de cumplimiento en los niveles de óptimo, precaución y crítico.

Tabla 7

Modelo de matriz de identificación de brechas

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Hallazgos	Valoración del nivel de logro	Justificación de la valoración	Meta		
						Optimo	Precau.	Critico

Fuente: Elaboración propia

Para la etapa final (actuar) se ha utilizado la tabla 8 denominada Modelo de matriz de plan de mejora, en la que se consigna los siguientes campos:

- Los aspectos a mejorar, los cuales se refiere a las observaciones que se identificaron en los estándares a evaluar.
- Las principales actividades para levantar las observaciones identificadas.
- El responsable, el cual se encarga de registrar el logro del del indicador.
- Nombre y fórmula de indicadores.
- Frecuencia de medición, los cuales se pueden establecer de manera anual, semestral, trimestral, bimestral, mensual o cuando se requiera.
- Resultados esperados después de ejecutadas las actividades registradas.
- Meta esperada de cumplimiento a fin de año.

Tabla 8

Modelo de matriz de plan de mejora (Parte 1)

Estándar	Aspectos mejorar	Principales actividades	Responsable	Nombre indicador	Formula indicadores	Frecuencia medición	Resultados esperados	Meta
----------	------------------	-------------------------	-------------	------------------	---------------------	---------------------	----------------------	------

Fuente: Elaboración propia

Se realizará la programación de las actividades durante todo el año, y luego de realizada la actividad, se registrará el periodo real de cumplimiento.

Tabla 9

Modelo de matriz de plan de mejora (Parte 2)

	Programación											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Programado												
Real												

Fuente: Elaboración propia

Por último, en relación a los resultados, se tiene la columna de total, donde se realiza la suma de lo programado y lo real; el % de cumplimiento, siendo la relación de lo real sobre lo programado; y por último el total obtenido en el estándar, donde se realiza el promedio de los % de cumplimiento de todas las actividades del estándar.

Tabla 10

Modelo de matriz de plan de mejora (Parte 3)

	Total	% Cumplimiento	Total de estándar (%)
Programado			
Real			

Fuente: Elaboración propia

Los aspectos a mejorar han sido considerados en base al análisis de la tabla Matriz de identificación de brechas.

4.5. Actuar

4.5.1. Propuesta de programación de cuadro de mando de gestión

Con la finalidad de realizar el seguimiento de los objetivos planteados en el mapa estratégico, se adjunta la propuesta de programación del cuadro de mando de gestión, utilizando la información registrada en el cuadro de mando de gestión.

Adicional al cuadro de mando, se incluye el apartado de programación, el cual muestra los meses programados con las metas establecidas en ese periodo y la meta real lograda a esa fecha.

El formato está programado para obtener el porcentaje de cumplimiento por actividad a lo largo del año conforme se vaya realizando el registro (en cuanto no se registre ningún seguimiento, en dicha columna aparecerá el enunciado de “No realizado”), y por último, se obtiene el porcentaje total de cumplimiento de cada perspectiva.

Estas dos últimas columnas (porcentaje de cumplimiento por actividad y el total de cumplimiento de la perspectiva) obedecen al sistema de semaforización, teniendo en cuenta las metas programadas y especificando rangos dependiendo de la actividad en cada uno de los siguientes colores:

- Verde: Cumplimiento óptimo
- Amarillo: Cumplimiento en precaución
- Rojo: Cumplimiento crítico

Figura 21

Propuesta de programación de Cuadro de Mando de Gestión

Nº	Perspectiva	Objetivo estratégico	Factores Claves del Éxito	Responsable	Nombre del indicador	Fórmula	Unidad	Meta	Frecuencia	Meta			PROGRAMACIÓN												TOTAL	% CUMPLIMIENTO	TOTAL LA PERSPECTIVA						
										Óptimo	Precau.	Crítico	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC									
1	CALIDAD	Lograr la re acreditación por el periodo de 6 años	Monitorear los indicadores del SGC	Director del programa de estudios	Incremento de seguimiento de indicadores	Nº de revisiones ejecutadas	Unidad	2	Anual	2	1	0	Programado			1							1				2	No realizado	0%				
													Real																				
			Cumplir las actividades del Plan de Aseguramiento de la Calidad	Comité de Calidad	Cumplimiento de Plan de Aseguramiento de la calidad	(Nº de actividades ejecutadas / Nº de actividades programadas) * 100%	%	90%	Anual	>75%	50% - 75%	<50%	Programado																	100%	1	No realizado	
													Real																				
2	CLIENTE	Implementar un plan de seguimiento estudiantil	Disminuir el % de alumnos reprobados por asignatura (nivelación)	Director del programa de estudios	Disminución de alumnos reprobados	(Nº de alumnos reprobados / Total de alumnos) * 100%	Unidad	20%	Semestral	< 20%	20% - 30%	> 30%	Programado														20%	0.4	No realizado	0%			
													Real																				
			Disminuir el % de deserción estudiantil (tutoría)	Tutores	Disminución de alumnos desertores	(Nº de alumnos desertores / Total de alumnos) * 100%	%	10%	Semestral	<10%	10% - 20%	> 20%	Programado				10%														10%	0.2	No realizado
													Real																				
3	PROCESOS INTERNOS	Reconocer la importancia de los aportes de los egresados y los grupos de interés	Implementar una Plan Anual de reuniones	Comité de Calidad	Cumplimiento del Plan Anual de Reuniones	(Nº de actividades ejecutadas / Nº de actividades programas) * 100%	%	90%	Anual	> 80%	50% - 80%	< 50%	Programado															90%	0.9	No realizado	0%		
													Real																				
			Aumentar el % de ejecución de acuerdos	Comité de Calidad	Aumento de acuerdos ejecutados	(Nº de acuerdos ejecutados / Total de acuerdos) * 100%	%	90%	Anual	> 80%	50% - 80%	< 50%	Programado																	90%		0.9	No realizado
													Real																				
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar un buen clima laboral	Programar actividades de integración	Decano de la facultad	Cumplimiento de actividades de integración	Nº de actividades de integración	Unidad	2	Anual	2	1	0	Programado														1	2	No realizado	0%			
													Real																				
			Reconocer el esfuerzo de los docentes	Jefe de Departamento	Nº de reconocimiento docente	Nº de reconocimientos docentes ejecutados	Unidad	2	Anual	2	1	0	Programado																		1	2	No realizado
													Real																				

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. Propuesta de programación de cuadro de mando estándares

4.5.2.1. Autoevaluación y evaluación externa.

De acuerdo con los criterios de evaluación de los estándares mencionados, se elaboraron los requerimientos para el cumplimiento pleno de los mismos, a fin de determinar el estado actual de cumplimiento, se colocó los declarado en el informe de autoevaluación del programa y el de la evaluación externa por los pares, a fin de determinar en una segunda instancia las brechas que podrían existir.

Los requerimientos para cumplir con los estándares, el informe de autoevaluación (2018) y el informe de evaluación externa (2019) se muestran a continuación:

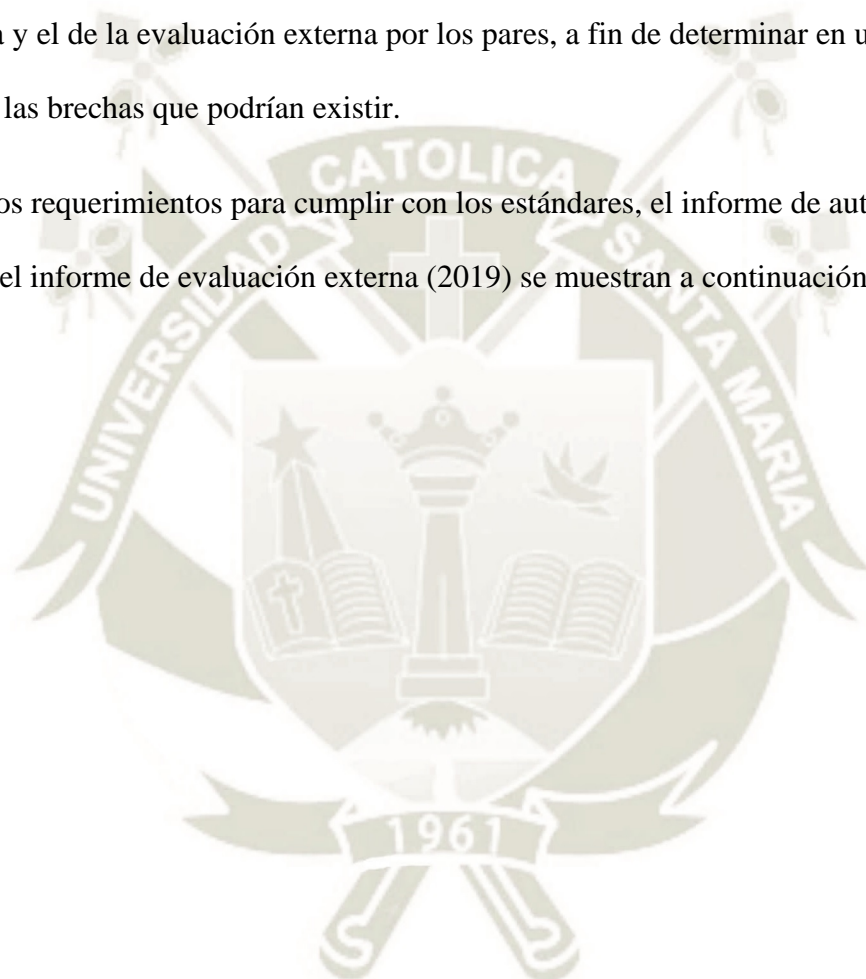


Figura 22

Matriz de resultados de la autoevaluación y evaluación externa

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Requerimientos para cumplir con el estándar (interpretación)	Informe de autoevaluación (2018)	Informe de evaluación externa (2019)
1	Propósitos Articulados: Los propósitos del programa de estudios están definidos, alineados con las misión y visión institucional y han sido construidos participativamente.	<p>El programa de estudios tiene definido claramente el número y las características de los miembros de sus grupos de interés, quienes han participado y participan en procesos de consulta para la definición de los propósitos del programa de estudios.</p> <p>Se demuestra que los propósitos del programa de estudios están alineados con los propósitos institucionales</p> <p>Estos propósitos están establecidos en documentos oficiales y están a disposición de toda la sociedad a través de la página web de la institución, los prospectos respectivos de los programas de estudios, entre otros documentos que la institución pudiera tener.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa debe contar con un proceso de identificación y caracterización de sus grupos de interés, con la finalidad de elegir a los más relevantes. 2. El programa debe incentivar la participación de todos los grupos de interés en los procesos para definir los propósitos del programa de estudios. 3. El programa debe realizar una matriz de aportes de los grupos de interés sobre los propósitos. 4. El programa debe realizar una alineación entre sus propósitos definidos y los propósitos institucionales. 5. Los propósitos del programa de estudios deben estar oficializados y mantenerse a disposición de toda la sociedad, compartiéndolos en todos sus medios de difusión, incluidos otros documentos relevantes. 6. Los aportes relevantes identificados deben ser incorporados en la siguiente modificación de los propósitos. 	<p>* Se realizó la identificación y caracterización de los grupos de interés del programa, con los cuales se realizaron focus groups en los que se discutieron temas los propósitos, malla curricular, competencias académicas, responsabilidades profesionales, compromisos del programa, obteniendo de ellos una retroalimentación, la cual quedó registrada en actas de sesión.</p> <p>* Se cuenta con el Plan Estratégico del programa, el cual fue aprobado por el consejo de facultad.</p> <p>* Se realizó una matriz de alineación entre los propósitos del programa y los propósitos institucionales.</p> <p>* La misión, visión y objetivos del programa se encuentran en documentos en físicos que se encuentran en las instalaciones del programa, y así mismo se encuentran publicados en el portal de la UCSM, así como en las redes sociales del programa.</p> <p>* Se menciona que para el año 2018 se iniciará la revisión del plan de estudios 2016, para lo cual ya se tienen los datos de contacto de todos los grupos de interés identificados y poder solicitar su participación.</p>	<p>La comisión de evaluación externa señala que, aunque los grupos de interés corroboraron su participación en las reuniones donde emitieron sus aportes, no ha sido posible evidenciar que el programa haya incorporado sus aportes y expectativas para mejorar sus propósitos ni realizó las actividades para cumplir con el avance mostrada en la matriz.</p>
3	Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos: El programa de estudios mantiene y ejecuta mecanismos de revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos institucionales que	<p>Con una periodicidad definida por el programa de estudios (máximo de 3 años) analiza y considera los cambios que existen en los ámbitos económico, social, político, cultural, científico y tecnológico, con el propósito de determinar la pertinencia de realizar ajustes en las políticas y objetivos que aseguren un camino hacia la excelencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa debe realizar un diagnóstico de su entorno (económico, social, político, cultural, científico y tecnológico, con un plazo no mayor de 3 años, con la finalidad de actualizar las políticas y objetivos para asegurar su relevancia. 2. El programa debe realizar esta revisión con la participación de grupos de interés que hayan identificado. 3. El programa debe realizar una alineación de los objetivos estratégicos de su Plan Estratégico y el Plan Estratégico institucional. 	<p>* Se mencionan las funciones de la alta dirección del programa de estudios, mencionadas en el Manual de Organización y Funciones de la Facultad de Ciencias Farmacéuticas.</p> <p>* Se archiva las reestructuraciones realizadas en el libro de actas de sesiones del Consejo de Facultad.</p> <p>* Se menciona los integrantes de la Comisión Curricular 2016.</p> <p>* Se mencionan los aportes de los grupos de interés para la elaboración del Plan Estratégico del programa.</p>	<p>La comisión de evaluación externa señala que el jefe de la Oficina de Planificación manifestó que la revisión del Plan Estratégico se está realizando a través de talleres en los que participan los programas, sin embargo, no se ofreció mayor detalle.</p> <p>Por otro lado, los egresaos y empleadores demostraron no conocer el tema, por lo que no se pudo evidenciar la participación de los grupos de interés</p>

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Requerimientos para cumplir con el estándar (interpretación)	Informe de autoevaluación (2018)	Informe de evaluación externa (2019)
	<p>permiten reorientar sus metas, planes de acción y recursos.</p>	<p>Esta revisión se realiza con la participación de los grupos de interés definidos por el programa de estudios y los resultados son comunicados al público en general.</p>	<p>4. El programa debe realizar una alineación de sus objetivos y las políticas (calidad, investigación, RRSS, entre otros) de la UCSM. 5. El programa debe realizar un cronograma de actividades para la revisión de los propósitos del programa. 6. El programa debe realizar una matriz de aportes de los grupos de interés sobre las políticas y objetivos. 7. Los aportes relevantes identificados deben ser incorporados en la siguiente modificación de las políticas y objetivos.</p>	<p>* Se realiza el análisis FODA, elaborado con el apoyo de docentes del departamento del programa, el cual tuvo como objetivo el rediseño curricular. * Se realizó una matriz de aportes de los grupos de interés.</p>	<p>en la revisión de las políticas y objetivos institucionales.</p>
21	<p>Actividades Extracurriculares: El programa de estudios promueve y evalúa la participación de estudiantes en actividades extracurriculares que contribuyan en su formación.</p>	<p>El programa de estudios identifica las actividades extracurriculares que contribuyan a la formación, mantiene un registro de dichas actividades, estadísticas de participación y nivel de satisfacción de los estudiantes.</p> <p>El programa de estudios evalúa los resultados de las actividades extracurriculares para establecer mejoras.</p>	<p>1. El programa debe realizar un cronograma de actividades extracurriculares y asignar comisiones responsables de cada una de ellas. 2. El programa de estudios debe realizar una alineación de las actividades extracurriculares programadas y el perfil de egreso. 3. El programa de estudios debe realizar encuestas de satisfacción de las actividades realizadas. 4. Las comisiones responsables de las actividades deben realizar informes de las actividades extracurriculares realizadas. 5. El programa de estudios debe realizar planes de mejora para las actividades extracurriculares a partir de los resultados obtenidos. 6. El programa debe mantener evidencia de las actividades extracurriculares realizadas (informes, listas de asistencias, fotos, videos, entre otros).</p>	<p>* Se mencionan las actividades extracurriculares a realizar en el año académico y se hace una descripción de que consta cada uno de ellos. * Se mantiene registro de los informes realizados de cada una de las actividades mencionadas. * Se realiza una matriz de los eventos científicos realizados (congresos) y los cursos electivos para los estudiantes. * Se mantiene registro de los informes de estadísticas de los congresos mencionados.</p>	<p>La comisión de evaluación externa indica que se aplicó una encuesta a los estudiantes sobre la conformidad de las actividades extracurriculares realizadas, sin embargo, no se ha verificado la evaluación del impacto de las actividades, con el fin de implementar mejoras correspondientes. Tampoco se logra evidenciar en qué medida las actividades contribuyen la formación de los estudiantes.</p>
25	<p>Responsabilidad Social: El programa de estudios identifica, define y desarrolla las acciones de responsabilidad social articuladas con la formación integral de los estudiantes.</p>	<p>Las acciones de responsabilidad social relevantes a la formación de los estudiantes deben guardar relación con la especialidad.</p>	<p>1. El programa debe realizar un cronograma de actividades extracurriculares y asignar comisiones responsables de cada una de ellas. 2. El programa de estudios debe realizar una alineación de las actividades de responsabilidad social programadas y el perfil de egreso. 3. Las comisiones responsables de las actividades deben realizar informes de las actividades responsabilidad social realizadas. 4. El programa debe mantener evidencia de las actividades extracurriculares realizadas (informes, listas de asistencias, fotos, videos, entre otros).</p>	<p>* Se menciona la labor de la oficina de Responsabilidad Social Universitaria, los centros que tiene bajo su responsabilidad, las funciones que realizan, actividades, proyectos, entre otros. * El programa de estudios (docentes y estudiantes) participan activamente en las actividades programadas por la oficina mencionada, realizando funciones relacionadas a su especialidad y se mantiene un registro de los participantes. * El programa también cuenta con actividades de responsabilidad social propias, las cuales se mencionan en el documento de reestructuración</p>	<p>La comisión de evaluación externa señala que se ha implementado un formato para las actividades de responsabilidad social realizada, sin embargo, no se evidenció la aplicación del mismo, por ejemplo, el impacto de las actividades. Por otro lado, excepto en las asignaturas de Farmacología I y II, no se ha podido evidenciar cómo se evalúa la participación de los estudiantes, siendo importante este aspecto pues es una competencia declarada en el perfil de</p>

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Requerimientos para cumplir con el estándar (interpretación)	Informe de autoevaluación (2018)	Informe de evaluación externa (2019)
		Las acciones de responsabilidad social deben considerar los principios de equidad e inclusión en su entorno. Así mismo, considerar la articulación con entidades internas y externas a la universidad a fin de facilitar y obtener mayor impacto en el ámbito social.	5. El programa de estudios debe realizar convenios con instituciones con la finalidad de facilitar la realización de actividades de responsabilidad social. 6. El programa debe realizar una evaluación de impacto (antes y después) de las actividades realizadas luego de un periodo de evolución.	curricular. Estas son mencionadas en un cuadro mostrando las actividades por cada semestre académico. * Para determinar las actividades de RSU, se debe utilizar un formato establecido por el programa, el cual se muestra en los anexos.	egreso. Falta aún sistematizar las actividades de RSU.
26	Implementación de Políticas Ambientales: El programa de estudios implementa políticas ambientales, y monitorea el cumplimiento de medidas de prevención en tal ámbito	El programa de estudios conoce e implementa los estándares establecidos sobre seguridad ambiental dispuestos por los órganos competentes (MINAM, MINEDU u otros).	1. El programa debe identificar y difundir las políticas ambientales institucionales y del programa de estudios. 2. El programa debe realizar un cronograma de actividades ambientales alineadas a sus políticas. 3. El programa debe realizar una alineación entre sus actividades ambientales programadas y el perfil de egreso.	* Cuentan con la Política Ambiental, el plan de Gestión Integral de residuos peligrosos y el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo, todos ellos documentos institucionales implantados en toda la UCSM. También se menciona el plan institucional de Gestión ambiental, en el cual prevé programas ambientales en distintas áreas. * A través de plan de Gestión Ambiental, el programa participa en actividades realizadas por la oficina de Responsabilidad Social. * Se mantiene informes de las actividades de RSU realizadas. * Se tiene vigente un contrato con La Positiva Sanitas, empresa encargada del monitoreo, prevención y tratamiento enfermedades de los trabajadores de la UCSM. * Se cuenta con manuales para el trabajo correcto en los laboratorios del programa. * Se refleja el compromiso ambiental del programa en asignatura del plan de estudios, enfocados al cuidado del medio ambiente mediante su contenido y actividades programadas, relacionadas a la política ambiental de la UCSM. * Se muestra la alineación de las asignaturas mencionadas con la política ambiental de la UCSM.	La comisión de evaluación externa constató que el plan institucional de gestión ambiental no es de conocimiento de la oficina responsable de gestión ambiental, no se ha identificado el impacto ambiental de la universidad y sus procesos; por lo tanto, no se han iniciado actividades para contrarrestar los impactos. Se realizan actividades institucionales de protección al medio ambiente, sin embargo no se monitorea el cumplimiento de las actividades realizadas, excepto el proyecto de Arequipa Ciudad Verde. El programa declara como una competencia del perfil de egreso la responsabilidad con el medio ambiente y no ha podido evidenciarse cómo se evalúa el logro de esta competencia en los estudiantes que están egresando.

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Requerimientos para cumplir con el estándar (interpretación)	Informe de autoevaluación (2018)	Informe de evaluación externa (2019)
31	<p>Centros de información y referencia: El programa de estudios hace uso de centros de información y referencia o similares, acorde a las necesidades de estudiantes y docentes, disponibles en la universidad, gestionados a través de un programa de actualización y mejora continua.</p>	<p>El centro de información y referencia o similar puede incluir: biblioteca tradicional, biblioteca virtual, acceso a bases de datos, hemerotecas, entre otros. Además, deberá incluir el repositorio de tesis e investigaciones realizadas en el programa de estudios. Dicho repositorio deberá considerar lo indicado en la Ley de Repositorio Nacional.</p> <p>El programa de estudios tiene un programa que anualmente asegura la actualización y mejora del centro de información y referencia o similar en concordancia a las necesidades del programa de estudios y/o vigilancia tecnológica. El centro de información y referencia se encuentra diseñado para satisfacer las necesidades de los docentes y estudiantes, en términos de libros más solicitados, bases de datos, adquisición y manejo de los libros de acuerdo a la necesidad del programa de estudios, etc. Es capaz de reportar indicadores de satisfacción y de uso de los principales servicios que se brinden.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa debe difundir sus medios de información y referencia (repositorio de tesis, revista de investigación, registro de bases de datos, entre otros) 2. El programa debe revisar y actualizar la bibliografía de los sílabos de las asignaturas y corroborar que dichas referencias se encuentren en la biblioteca física o virtual. 3. El programa debe realizar encuestas de satisfacción sobre los centros de información y referencia. 4. El programa debe revisar el acervo bibliográfico y corroborar la relevancia del material. 5. El programa debe solicitar y conocer las estadísticas del centro bibliográfico de sus estudiantes. 	<p>* La UCSM cuenta con ambientes de información para la atención a docentes y estudiantes, siendo estos: Biblioteca de ciencias en la salud e ingenierías, biblioteca de social y ciencias económico contable, administrativas y jurídicas, biblioteca virtual, biblioteca de posgrado, sala de lectoría, sala de estudios, sala de tesis y hemeroteca.</p> <p>* Se mencionan las responsabilidades del centro de información y bibliotecas de la UCSM, mencionado dentro de ellas las suscripciones a bases y libros electrónicos.</p> <p>* La UCSM cuenta con un repositorio de tesis y también con una revista de investigación científica.</p> <p>* Se cuenta con un acervo bibliográfico del programa, los cuales son utilizados por los estudiantes del mismo, cuyo control de préstamos de dichos libro es responsabilidad del centro de información y bibliotecas, respetando los parámetros indicados en el Reglamento de Bibliotecas de la UCSM.</p> <p>* Se cuenta con estadísticas del uso de la biblioteca de los estudiantes del programa tanto de los libros físicos, consultas virtuales e incluso tesis procesadas de los egresados.</p> <p>* Se muestran los resultados de la encuesta de satisfacción realizada a docentes y estudiantes sobre el centro de información y bibliotecas, cuyos resultados fueron derivados a la misma.</p> <p>* Se dicto una capacitación a estudiantes y docentes sobre los servicios que ofrece el centro de información y referencia de la UCSM.</p>	<p>La comisión de evaluación externa determinó que aunque las bibliotecas son ambientes que prestan todo el confort para el trabajo de los estudiantes, y los trabajadores se muestran bastante solícitos a los requerimientos, se verificó que no todos los libros declarados en los sílabos están disponibles para los estudiantes. Tres libros del curso de Farmacia Clínica y dos de Atención Farmacéutica no estuvieron disponibles. Se revisó el requerimiento de la Escuela de Farmacia para este año y no se encontró la solicitud de los libros faltantes.</p>

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Requerimientos para cumplir con el estándar (interpretación)	Informe de autoevaluación (2018)	Informe de evaluación externa (2019)
33	<p>Logro de Competencias: El Programa de estudios utiliza mecanismos para evaluar que los egresados cuentan con las competencias definidas en el perfil de egreso.</p>	<p>El avance en el logro de las competencias se evalúa de forma directa a lo largo de la formación de los estudiantes.</p> <hr/> <p>El programa de estudios define y aplica mecanismos de evaluación del logro de las competencias definidas en el perfil de egreso.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El programa debe revisar y actualizar la matriz de medición de competencias (aportan y miden) 2. El programa debe realizar una metodología de evaluación de logro de competencias del perfil de egreso (rúbricas) 3. El programa debe actualizar de forma anual el nivel de logro de competencias de las promociones egresadas. 4. El programa debe realizar planes de mejora para superar los resultados obtenidos en el nivel de logro. 	<p>* Las competencias del perfil de egreso se encuentran definidas en los silabus de las asignaturas del programa. * Para la medición de las competencias se realizó un manual de evaluación de logro de competencias tanto genéricas como específicas, en los cuales se contienen las rubricas adecuadas para realizar una correcta evaluación de las competencias en las asignaturas. * Se mencionan las asignaturas y actividades en las cuales se mide las competencias genéricas del programa. * Se cuenta con una ficha de evaluación de competencias la cual fue diseñada para estandarizar la evaluación en las diferentes asignaturas. * En el caso de las competencias específicas, los instrumentos de medición son variables dependiendo de la asignatura, siendo los observadores del logro o no logro los docentes y ellos evalúan las mismas y determinan en qué nivel se encuentran. * Se realizó la matriz de asignaturas y actividades que miden las competencias específicas mostrando en los diferentes semestres en cuales de las asignaturas aportan a una competencia y en cuales se mide la misma.</p>	<p>La comisión de evaluación externa evidenció la medición de las competencias genéricas en la entrevista con el docente responsable de la asignatura de Control de Calidad. Sin embargo, no se ha podido comprobar cómo se traduce la rúbrica general de evaluación de las competencias específicas en procedimientos o Instrumentos de evaluación para medir los niveles de logro de estas competencias, y a través del tiempo qué porcentaje de estudiantes lograron los diferentes niveles de competencia declarados. Tampoco ha sido posible evidenciar si se midieron todas las competencias.</p>

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los estándares y criterios son proporcionados por el Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE.

4.5.2.2. Evaluación de brechas.

Luego del análisis de la autoevaluación y evaluación externa de los estándares mencionados y lo actuado por la institución en referencia a los requisitos necesarios para el cumplimiento pleno de los estándares analizados, se identificaron los hallazgos positivos y negativos que nos han permitido valorar a criterio el nivel de logro, asimismo se justifica dicha valoración encontrando aspectos a mejorar.

También se mencionan los rangos de cumplimiento de las metas, utilizando un sistema de semaforización:

- Verde: Cumplimiento óptimo
- Amarillo: Cumplimiento en precaución
- Rojo: Cumplimiento crítico

Los resultados se muestran a continuación:

Figura 23

Matriz de evaluación de brechas

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Hallazgos	Valoración del nivel de logro	Justificación de la valoración	Meta		
						Optimo	Precau.	Crítico
1	Propósitos Articulados: Los propósitos del programa de estudios están definidos, alineados con las misión y visión institucional y han sido construidos participativamente.	El programa de estudios tiene definido claramente el número y las características de los miembros de sus grupos de interés, quienes han participado y participan en procesos de consulta para la definición de los propósitos del programa de estudios.	<p>El programa realiza la alineación de su misión, visión y objetivos y los institucionales, mostrándose de esta forma que los propósitos desarrollados se basan en lo que la UCSM quiere lograr.</p> <p>El programa de Farmacia y Bioquímica realiza la identificación y caracterización correcta de sus grupos de interés, teniendo los medios de contacto con ellos de forma correcta para llevar a cabo las reuniones con ellos.</p> <p>Se incentiva la participación de los grupos de interés a dar sus aportes sobre distintos temas, los cuales son plasmados en la matriz de aportes realizada.</p> <p>Sin embargo, debido a que la revisión del plan de estudios se realiza con un plazo de tiempo máximo de 3 años, las matrices se quedan sin ser incorporadas, por lo que se considera que no se toman en cuenta las expectativas de los grupos de interés.</p>	Logro	Si bien, el programa de Farmacia y Bioquímica cuenta con sus grupos de interés los cuales participan en las reuniones, no se tiene evidencia de que sus aportes sean considerados en lo referentes a las modificaciones realizadas, debido a que estas se realizan con periodos de separación	>80%	50% - 80%	< 50%
		Se demuestra que los propósitos del programa de estudios están alineados con los propósitos institucionales				>80%	50% - 80%	< 50%
		Estos propósitos están establecidos en documentos oficiales y están a disposición de toda la sociedad a través de la página web de la institución, los prospectos respectivos de los programas de estudios, entre otros documentos que la institución pudiera tener.				>80%	50% - 80%	< 50%
3	Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos: El programa de estudios mantiene y ejecuta mecanismos de revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos institucionales que permiten reorientar sus metas, planes de acción y recursos.	Con una periodicidad definida por el programa de estudios (máximo de 3 años) analiza y considera los cambios que existen en los ámbitos económico, social, político, cultural, científico y tecnológico, con el propósito de determinar la pertinencia de realizar ajustes en las políticas y objetivos que aseguren un camino hacia la excelencia.	<p>El programa mantiene las actas referidas a reestructuración en el libro de actas del Consejo de Facultad. También tiene establecido una comisión curricular.</p> <p>Se mantiene registro de los aportes de los grupos de interés referentes al Plan Estratégico del programa, en el cual se realiza el análisis FODA, el cual fue elaborado con apoyo de docentes del departamento.</p> <p>En lo referente al Plan Estratégico de la UCSM, se menciona la realización de talleres con participación de los programas, sin embargo no hubo evidencia de lo mencionado, y considerando a los egresados y empleadores, demostraron no conocer sobre el tema, por lo que no se pudo evidenciar la participación de los grupos de interés en revisión de políticas y objetivos.</p>	Logro	El programa demuestra que realiza revisión de políticas y objetivos de manera periódica, sin embargo, no se puede corroborar que se tenga involucrado a los grupos de interés en las actividades o se esté tomando en cuenta sus aportes realizados	> 70%	40% - 70%	< 40%
		Esta revisión se realiza con la participación de los grupos de interés definidos por el programa de estudios y los resultados son comunicados al público en general.				>80%	50% - 80%	< 50%

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Hallazgos	Valoración del nivel de logro	Justificación de la valoración	Meta		
						Optimo	Precau.	Crítico
21	Actividades Extracurriculares: El programa de estudios promueve y evalúa la participación de estudiantes en actividades extracurriculares que contribuyan en su formación	El programa de estudios identifica las actividades extracurriculares que contribuyan a la formación, mantiene un registro de dichas actividades, estadísticas de participación y nivel de satisfacción de los estudiantes.	El programa cuenta con un cronograma de actividades extracurriculares, cada una con comisiones responsables de que cada una sea ejecutada y realizar posteriormente un informe con todo lo desarrollado. Se desarrollan eventos científicos como congresos y los cursos electivos para los estudiantes, de los cuales se cuentan con informes de estadísticas. Se les aplicó a los estudiantes una encuesta de conformidad sobre las actividades extracurriculares realizadas, sin embargo, no se ha evaluado el impacto de ellas o su aporte en la formación de los estudiantes.	Logro	Aunque el programa realiza de forma anual actividades extracurriculares y eventos científicos; no se logra evidenciar el impacto de estos en sus competencias del perfil de egreso.	1	-	0
		El programa de estudios evalúa los resultados de las actividades extracurriculares para establecer mejoras.				>80%	50% - 80%	< 50%
25	Responsabilidad Social: El programa de estudios identifica, define y desarrolla las acciones de responsabilidad social articuladas con la formación integral de los estudiantes.	Las acciones de responsabilidad social relevantes a la formación de los estudiantes deben guardar relación con la especialidad.	La UCSM cuenta con la oficina de Responsabilidad Social Universitaria, la cual es responsable de actividades relacionados a la labor social, ambiental, entre otros. El programa participa en las actividades programadas por la oficina de RSU, realizando funciones relacionadas a su especialidad. De igual forma, el programa cuenta con actividades de responsabilidad social propias, realizándolas con los estudiantes de diferentes semestres académico, para el cual se había establecido un formato su registro; sin embargo, el uso de este no se pudo evidenciar. Se pudo corroborar que la participación de los estudiantes no se realizaba en las asignaturas declaradas (6), por lo que no se evidenció la realización de la competencia declarada en el perfil de egreso.	Logro	El programa realiza actividades de responsabilidad social, sin embargo no se pudo corroborar la participación en todas las asignaturas declaradas (6) ni la medición alineación de las actividades con las competencias del perfil de egreso	1	-	0
		Las acciones de responsabilidad social deben considerar los principios de equidad e inclusión en su entorno. Así mismo, considerar la articulación con entidades internas y externas a la universidad a fin de facilitar y obtener mayor impacto en el ámbito social.				2	1	0
26	Implementación de Políticas Ambientales: El programa de estudios implementa políticas ambientales, y monitorea el cumplimiento de medidas de prevención en tal ámbito	El programa de estudios conoce e implementa los estándares establecidos sobre seguridad ambiental dispuestos por los órganos competentes (MINAM, MINEDU u otros).	La UCSM cuenta con documentos relacionado a temas ambientales como son la Política Ambiental, el Plan de Gestión Integral de Residuos Peligrosos y Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo. Se cuenta de igual forma con el Plan Institucional de Gestión Ambiental, en el cual son incluidos programas ambientales en los cuales participan. Se mantiene informes de las actividades realizadas. Sin embargo, en la visita se constató que la oficina responsable de la gestión ambiental no tenía conocimiento de dicho plan, por lo que los impactos no fueron medidos en las actividades.	Logro	Se pudo verificar que los documentos declarados por el programa no son de conocimiento de toda la UCSM, a pesar de ser institucionales. Por otro lado, el programa declara una competencia "responsabilidad con el medio ambiente", el cual no se pudo traducir como se está siendo evaluada.	>80%	50% - 80%	< 50%

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Hallazgos	Valoración del nivel de logro	Justificación de la valoración	Meta		
						Optimo	Precau.	Crítico
			<p>La UCSM cuenta con un contrato vigente con La Positiva Sanitas, encargada del seguimiento de salud de los trabajadores.</p> <p>El programa refleja su compromiso ambiental en el plan de estudios, enfocados al cuidado del medio ambiente, contando con actividades alineadas a la Política Ambiental, si embargo, la competencia del perfil de egreso llamada "responsabilidad con el medio ambiente" no se logró evidenciar como se evalúa el logro de la misma.</p>					
31	<p>Centros de información y referencia: El programa de estudios hace uso de centros de información y referencia o similares, acorde a las necesidades de estudiantes y docentes, disponibles en la universidad, gestionados a través de un programa de actualización y mejora continua.</p>	<p>El centro de información y referencia o similar puede incluir: biblioteca tradicional, biblioteca virtual, acceso a bases de datos, hemerotecas, entre otros. Además, deberá incluir el repositorio de tesis e investigaciones realizadas en el programa de estudios. Dicho repositorio deberá considerar lo indicado en la Ley de Repositorio Nacional.</p>	<p>La UCSM cuenta con ambientes de información para la atención de docentes y estudiantes, suscripciones a distintas bases de datos y libros electrónicos. También se cuenta con un repositorio de tesis y una revista de investigación científica.</p> <p>Cada programa de estudios cuenta con un acervo bibliográfico, el cual es revisado por las autoridades de manera anual, los cuales son utilizados por los estudiantes. Sin embargo, se corroboró que el acervo no contiene todos los libros declarados en los sílabos de las asignaturas, por lo que los estudiantes no lo tienen a disposición. Al revisar el requerimiento, los libros faltantes no estaban solicitados.</p> <p>El programa realizó una encuesta de satisfacción en los docentes y estudiantes sobre el centro de información y bibliotecas, cuyos resultados fueron derivados a la misma.</p>	Logro	<p>El programa no revisó los sílabos correspondientes al año lectivo para poder solicitar al centro de información y bibliotecas para que puedan actualizar el acervo bibliográfico. No se encontró los libros en físico ni en la solicitud generada por el programa.</p>	>80%	50% - 80%	< 50%
		<p>El programa de estudios tiene un programa que anualmente asegura la actualización y mejora del centro de información y referencia o similar en concordancia a las necesidades del programa de estudios y/o vigilancia tecnológica. El centro de información y referencia se encuentra diseñado para satisfacer las necesidades de los docentes y estudiantes, en términos de libros más solicitados, bases de datos, adquisición y manejo de los libros de acuerdo a la necesidad del programa de estudios, etc. Es capaz de reportar indicadores de satisfacción y de uso de los principales servicios que se brinden.</p>	>80%			50% - 80%	< 50%	

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Hallazgos	Valoración del nivel de logro	Justificación de la valoración	Meta		
						Optimo	Precau.	Crítico
33	Logro de Competencias: El Programa de estudios utiliza mecanismos para evaluar que los egresados cuentan con las competencias definidas en el perfil de egreso.	El avance en el logro de las competencias se evalúa de forma directa a lo largo de la formación de los estudiantes.	El programa define las competencias del perfil de egreso en los sílabos de las asignaturas, las cuales son medidas a través del Manual de Evaluación de Logro de Competencias, en la cual se describen las rúbricas a utilizar para poder evaluar las competencias. También se estableció una ficha de evaluación como formato para estandarizar la evaluación de las competencias genéricas, sin embargo, la medición de competencias específicas utiliza distintos instrumentos dependiendo del docente. Sin embargo, se evidenció que la medición de las competencias específicas no se podía traducir en la rúbrica especificada en el manual y por lo tanto, no se podía obtener el porcentaje de estudiantes que lograron las competencias, y tampoco se logró corroborar la medición de todas las competencias.	Logro	Si bien, el programa cuenta con un Manual de Evaluación de Logro de Competencias, tanto para las genéricas como específicas, la rúbrica establecida no se pudo traducir para realizar la medición de las competencias específicas. No se estableció el porcentaje de logro de competencias de los estudiantes egresados.	1	-	0
		El programa de estudios define y aplica mecanismos de evaluación del logro de las competencias definidas en el perfil de egreso.				>80%	50% - 80%	< 50%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los estándares y criterios son proporcionados por el Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE.

4.5.2.3. Planes de mejora

De la justificación de la valoración de cada estándar se extrajo los aspectos a mejorar para cada uno.

En base a estos aspectos se han determinado actividades que el programa debe realizar para el logro pleno de los estándares, dichas actividades se consideran en la propuesta de programación.

Adicional a lo mencionado, se incluye el apartado de programación, el cual muestra los meses programados con las metas establecidas en ese periodo y la meta real lograda a esa fecha.

El formato está programado para obtener el porcentaje de cumplimiento por actividad a lo largo del año conforme se vaya realizando el registro (en cuanto no se registre ningún seguimiento, en dicha columna aparecerá el enunciado de “No realizado”), y por último, se obtiene el porcentaje total de cumplimiento de cada estándar.

Estas dos últimas columnas (porcentaje de cumplimiento por actividad y el total de cumplimiento de la perspectiva) obedecen al sistema de semaforización, teniendo en cuenta las metas programadas y siguiendo los siguientes rangos:

- Rojo (0% - 50%)
- Amarillo (50%-80%)
- Verde claro (80% - 99%)
- Verde oscuro (100%)

La propuesta se presenta a continuación:

Figura 24

Propuesta de programación de cuadro de mando de estándares

N°	Estandar	Aspectos a mejorar	Principales actividades	Responsable	Nombre indicador	Formula indicadores	Frecuencia medición	Resultados esperados	Meta	PROGRAMACIÓN												Total	% Cumplimiento	Total de estandar				
										ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC							
1	Propósitos Articulados: Los propósitos del programa de estudios están definidos, alineados con las misión y visión institucional y han sido construidos participativamente.	No hay evidencia de consideración de los aportes de los grupos de interés en las modificaciones de los propósitos del programa.	Actualizar la identificación y evaluación de los grupos de interés	-	% de grupos de interés revisados	N° de grupos de interés revisados / Total de grupos de interés	Anual	Se espera que los aportes realizados por los grupos de interés se consideren en el proceso de la modificación de los propósitos del programa, cumpliendo con las expectativas de los mismos.	100%	Programado	100%												1	No realizado	0%			
			Real																					0		No realizado		
			100%	Programado			100%																			1	No realizado	
			Real																							0	No realizado	
			100%	Programado													100%										1	No realizado
			Real																							0	No realizado	
			80%	Programado													100%										1	No realizado
			Real																								0	No realizado
80%	Programado																					0	No realizado					
Real																						0	No realizado					
100%	Programado																					0	No realizado					
Real																						0	No realizado					
100%	Programado																					1	No realizado					
Real																						0	No realizado					
100%	Programado																					1	No realizado					
Real																						0	No realizado					
3	Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos: El programa de estudios mantiene y ejecuta mecanismos de revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos insituacionales que permiten reorientar sus metas, planes de acción y recursos.	No hay evidencia que a los grupos de interés participen e la revisión y modificación de las políticas y objetivos del programa.	Alineación de los objetivos estratégicos Plan Estratégico Institucional y el Plan Estratégico del programa de estudios	-	% de objetivos estratégicos alineados	N° de objetivos estratégicos alineados / Total de objetivos	Cuando se requiera	Se espera que el programa consulte a sus grupos de interés sobre las modificaciones en relación a políticas y objetivos, incluido el tema del Plan Estratégico.	80%	Programado														0	No realizado	0%		
			Real																						0		No realizado	
			80%	Programado																					0		No realizado	
			Real																						0		No realizado	
			1	Programado	1																						1	No realizado
			Real																								0	No realizado
			100%	Programado																							1	No realizado
			Real																								0	No realizado
100%	Programado																					1	No realizado					
Real																						0	No realizado					
80%	Programado																					1	No realizado					
Real																						0	No realizado					
60%	Programado																					0	No realizado					
Real																						0	No realizado					

N°	Estandar	Aspectos a mejorar	Principales actividades	Responsable	Nombre indicador	Formula indicadores	Frecuencia medición	Resultados esperados	Meta	PROGRAMACIÓN												Total	% Cumplimiento	Total de estandar					
										ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC								
21	Actividades Extracurriculares: El programa de estudios promueve y evalúa la participación de estudiantes en actividades extracurriculares que contribuyan en su formación	No hay evidencia del impacto que generan las actividades extracurriculares programadas en las competencias del perfil de egreso.	Realizar un cronograma de actividades extracurriculares programadas y asignar comisiones	-	Cronograma programado	-	Anual	Se espera que las actividades extracurriculares que sean programadas aporten a la formación de los estudiantes y de igual forma tenga alineación con las competencias del perfil de egreso.	1	Programado	1												1	No realizado	0%				
			Real																					0		No realizado			
			100%	Programado																						100%	1	No realizado	
			Real																								0	No realizado	
			100%	Programado							100%																100%	2	No realizado
			Real																								0	No realizado	
			100%	Programado								100%															100%	2	No realizado
			Real																								0	No realizado	
80%	Programado	100%																					1	No realizado					
Real																							0	No realizado					
100%	Programado																						0	No realizado					
Real																							0	No realizado					
100%	Programado																						1	No realizado					
Real																							0	No realizado					
25	Responsabilidad Social: El programa de estudios identifica, define y desarrolla las acciones de responsabilidad social articuladas con la formación integral de los estudiantes.	No hay evidencia de que se este midiendo las competencias del perfil de egreso en las actividades relacionadas con responsabilidad social en las asignaturas declaradas.	Realizar cronograma de actividades de responsabilidad social (asignaturas declaradas)	-	Cronograma programado	-	Anual	Se espera que las actividades de responsabilidad social consideradas tantos en asignaturas como las programadas por la Oficina de Responsabilidad Social Universitaria sean alineadas con las competencias del perfil de egreso, y por lo tanto, aporten a la formación de los estudiantes.	1	Programado	1													1	No realizado	0%			
			Real																								0	No realizado	
			100%	Programado																							100%	1	No realizado
			Real																									0	No realizado
			80%	Programado	100%																							1	No realizado
			Real																									0	No realizado
			100%	Programado																								0	No realizado
			Real																									0	No realizado
100%	Programado																						100%	2	No realizado				
Real																							0	No realizado					
2	Programado																						2	No realizado					
Real																							0	No realizado					
100%	Programado																						100%	1	No realizado				
Real																							0	No realizado					

N°	Estandar	Aspectos a mejorar	Principales actividades	Responsable	Nombre indicador	Formula indicadores	Frecuencia medición	Resultados esperados	Meta	PROGRAMACIÓN												Total	% Cumplimiento	Total de estandar						
										ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC									
26	Implementación de Políticas Ambientales: El programa de estudios implementa políticas ambientales, y monitorea el cumplimiento de medidas de prevención en tal ámbito	No hay una difusión correcta de los documentos institucionales a todos las áreas involucradas en los	Identificar las políticas ambientales institucionales, del programa de estudios y documentos internos e institucionales y realizar una correcta difusión a través de medios internos de circulación	-	% de estudiantes informados	Nº de estudiantes informados / Total de estudiantes matriculados	Anual	Se espera que la información presentada por el programa se pueda difundir de manera correcta, tanto estudiantes, docentes y personal	100%	Programado	100%												1	No realizado	0%					
			Realizar cronograma de actividades ambientales	-	Cronograma programado	-	Anual		1	Programado	1															1	No realizado			
			Cumplir con las actividades ambientales programadas	-	% de cumplimiento de actividades	Nº de actividades realizadas/ Nº de actividades programadas	Anual	Se espera que el programa revise de manera más detallada el perfil de egreso de los planes de estudio vigente, y pueda determinar de manera correcta como y en que asignaturas se medirá las competencias declaradas, mejorando los mecanismos de evaluación y estandarizarlos.	100%	Programado																100%	1	No realizado		
			Elaborar matriz de alineación entre las actividades ambientales programadas y las competencias del perfil de egreso	-	% de actividades alineadas	Nº de actividades alineadas/ Total de actividades programadas	Anual		50%	Programado	100%																	1	No realizado	
			Revisar y analizar la congruencia de las competencias del perfil de egreso (Responsabilidad con el Medio Ambiente) con el plan de estudios (Salud Pública)	-	% de competencias alineadas	Nº de competencias alineadas/ Total de competencias	Cuando se requiera		100%	Programado																		0	No realizado	
			Real																									0	No realizado	
31	Centros de información y referencia: El programa de estudios hace uso de centros de información y referencia o similares, acorde a las necesidades de estudiantes y docentes, disponibles en la universidad, gestionados a través de un programa de actualización y mejora continua.	No hay evidencia de una correcta revisión de los libros solicitados de los sílabos de las distintas asignaturas y el acervo bibliográfico del programa.	Mencionar y difundir el repositorio de tesis con el que cuenta la UCSM	-	% de estudiantes informados	Nº de estudiantes informados / Total de estudiantes matriculados	Anual		100%	Programado															1	No realizado	0%			
			Mencionar y difundir la revista de investigación de la UCSM	-	% de estudiantes informados	Nº de estudiantes informados / Total de estudiantes matriculados	Anual		100%	Programado																1		No realizado		
			Mencionar y difundir el registro de las bases de datos que tiene la UCSM	-	% de estudiantes informados	Nº de estudiantes informados / Total de estudiantes matriculados	Anual	Se espera que el programa realice una revisión mas detallada del acervo bibliográfico que mantiene, actualizándolo de manera periódica y verificando que la bibliografía presentada en los sílabos se encuentre actualizada y sea pertinente.	100%	Programado																1		No realizado		
			Realizar verificación de la bibliografía presentada en los sílabos, la cual debe estar en la biblioteca	-	% de sílabos revisados	Nº de sílabos revisados / Total de sílabos	Anual		100%	Programado	100%																		1	No realizado
			Realizar encuestas de satisfacción sobre los centros de información	-	% de satisfacción de estudiantes	Suma de calificaciones / Total de estudiantes encuestados	Semestral		100%	Programado								100%										2	No realizado	
			Revisar el acervo bibliográfico del programa de estudios	-	Revisión realizadas	-	Anual		1	Programado	1																	1	No realizado	
			Solicitar estadísticas de Centro Bibliográfico (Nº de consultas, adquisiciones bibliográficas, oferta bibliográfica, préstamos realizados, entre otros) realizados al programa de estudios	-	Información solicitada	-	Anual		1	Programado	1																		1	No realizado
33	Logro de Competencias: El Programa de estudios utiliza mecanismos para evaluar que los egresados cuentan con las competencias definidas en el perfil de egreso.	No hay evidencia de la medición de las competencias del perfil de egreso de las promociones egresadas.	Realizar una guía o manual de evaluación del logro de competencias adecuada para las necesidades del programa y amigable con los docentes	-	% de rúbricas realizadas	Nº de rúbricas realizadas / Total de competencias	Cuando se requiera	Se espera que el programa elabore herramientas de medición más amigables, de entendimiento de los docentes que serán los que lo utilicen y sobre todo que cumpla con las necesidades del programa, pudiendo utilizarlas de forma estandarizada en todas las competencias del perfil de egreso.	100%	Programado															0	No realizado	0%			
			Realizar matriz de asignaturas y actividades que miden las competencias	-	Matriz actualizada	-	Anual	Se espera que con la implementación adecuada de herramientas de medición, el programa obtenga los porcentajes de cumplimiento de cada una de las competencias de las promociones egresadas del programa y con esto proponer planes de mejora en base a los resultados obtenidos para mejorar dichos porcentajes de cumplimiento.	1	Programado	1														1	No realizado				
			Realizar tabla de nivel de logro de competencias de los resultados de 3 promociones de egreso anteriores	-	% de competencias evaluadas	Nº de competencias evaluadas / Total de competencias	Anual		100%	Programado	100%																	1	No realizado	
			Realizar planes de mejora para perfeccionar y superar los resultados obtenidos en la medición de logro de competencias	-	% de planes de mejora realizados	Nº de planes realizados / Total de evaluaciones realizadas	Anual		100%	Programado																		1	No realizado	
																									0	No realizado				

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los estándares son proporcionados por el Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE

Finalmente, se registra a continuación un cuadro resumen en donde se tiene la comparativa entre las calificaciones obtenidas en la evaluación externa de todos los criterios a evaluar de los estándares mencionados, demostrando los puntos que no se cumplían, y la calificación luego de implementada la propuesta de mejora presentada:

Tabla 11

Cuadro resumen de comparativa de calificaciones

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Calificación externa 2019	Calificación propuesta 2021
1	Propósitos Articulados: Los propósitos del programa de estudios están definidos, alineados con las misión y visión institucional y han sido construidos participativamente.	El programa de estudios tiene definido claramente el número y las características de los miembros de sus grupos de interés, quienes han participado y participan en procesos de consulta para la definición de los propósitos del programa de estudios.	No cumplido. Participan los grupos de interés, sin embargo, no hay evidencia de consideración de aportes.	Cumplido
		Se demuestra que los propósitos del programa de estudios están alineados con los propósitos institucionales	Cumplido	Cumplido

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Calificación externa 2019	Calificación propuesta 2021
		Estos propósitos están establecidos en documentos oficiales y están a disposición de toda la sociedad a través de la página web de la institución, los prospectos respectivos de los programas de estudios, entre otros documentos que la institución pudiera tener.	Cumplido	Cumplido
3	Revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos: El programa de estudios mantiene y ejecuta mecanismos de revisión periódica y participativa de las políticas y objetivos institucionales que permiten reorientar sus metas, planes de acción y recursos.	Con una periodicidad definida por el programa de estudios (máximo de 3 años) analiza y considera los cambios que existen en los ámbitos económico, social, político, cultural, científico y tecnológico, con el propósito de determinar la pertinencia de realizar ajustes en las políticas y objetivos que aseguren un camino hacia la excelencia.	No cumplido. Se realiza la revisión de manera interna, sin participación.	Cumplido
	Esta revisión se realiza con la participación de los grupos de interés definidos por el programa de estudios y	No cumplido. No se evidencia de consideración de aportes.	Cumplido	

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Calificación externa 2019	Calificación propuesta 2021
		los resultados son comunicados al público en general.		
21	Actividades Extracurriculares: El programa de estudios promueve y evalúa la participación de estudiantes en actividades extracurriculares que contribuyan en su formación	El programa de estudios identifica las actividades extracurriculares que contribuyan a la formación, mantiene un registro de dichas actividades, estadísticas de participación y nivel de satisfacción de los estudiantes.	No cumplido. No se cuenta con alineamiento entre actividades extracurriculares y las competencias del perfil de egreso.	Cumplido
		El programa de estudios evalúa los resultados de las actividades extracurriculares para establecer mejoras.	No cumplido. No se realiza medición de impacto de las actividades.	Cumplido
25	Responsabilidad Social: El programa de estudios identifica, define y desarrolla las acciones de responsabilidad social articuladas con la formación integral de los estudiantes.	Las acciones de responsabilidad social relevantes a la formación de los estudiantes deben guardar relación con la especialidad.	No cumplido. No se cuenta con alineamiento entre actividades de responsabilidad social realizadas y las competencias del perfil de egreso.	Cumplido

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Calificación externa 2019	Calificación propuesta 2021
		Las acciones de responsabilidad social deben considerar los principios de equidad e inclusión en su entorno. Así mismo, considerar la articulación con entidades internas y externas a la universidad a fin de facilitar y obtener mayor impacto en el ámbito social.	No cumplido. No se cuenta con alianzas estratégicas establecidas para la realización de actividades.	Cumplido
Implementación de Políticas Ambientales:	El programa de estudios implementa políticas ambientales, y monitorea el cumplimiento de medidas de prevención en tal ámbito	El programa de estudios conoce e implementa los estándares establecidos sobre seguridad ambiental dispuestos por los órganos competentes (MINAM, MINEDU u otros).	No cumplido. No se realiza medición de competencia relacionada con responsabilidad ambiental.	Cumplido
31	Centros de información y referencia: El programa de estudios hace uso de centros de información y referencia o similares, acorde a	El centro de información y referencia o similar puede incluir: biblioteca tradicional, biblioteca virtual, acceso a bases de datos, hemerotecas, entre otros. Además, deberá incluir el repositorio de	Cumplido	Cumplido

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Calificación externa 2019	Calificación propuesta 2021
las necesidades de estudiantes y docentes, disponibles en la universidad, gestionados a través de un programa de actualización y mejora continua.	<p>tesis e investigaciones realizadas en el programa de estudios. Dicho repositorio deberá considerar lo indicado en la Ley de Repositorio Nacional.</p> <hr/> <p>El programa de estudios tiene un programa que anualmente asegura la actualización y mejora del centro de información y referencia o similar en concordancia a las necesidades del programa de estudios y/o vigilancia tecnológica. El centro de información y referencia se encuentra diseñado para satisfacer las necesidades de los docentes y estudiantes, en términos de libros más solicitados, bases de datos, adquisición y manejo de los libros de acuerdo a la necesidad del programa de estudios, etc. Es capaz de reportar indicadores de</p>	<p>No cumplido. No se cuenta con el acervo bibliográfico del programa en el centro de información</p>	Cumplido	

N°	Estándar	Criterios a evaluar	Calificación externa 2019	Calificación propuesta 2021
		satisfacción y de uso de los principales servicios que se brinden.		
33	Logro de Competencias: El Programa de estudios utiliza mecanismos para evaluar que los egresados cuentan con las competencias definidas en el perfil de egreso.	El avance en el logro de las competencias se evalúa de forma directa a lo largo de la formación de los estudiantes.	No cumplido. No se adjunta medición de competencias a lo largo de la formación del estudiante.	Cumplido
		El programa de estudios define y aplica mecanismos de evaluación del logro de las competencias definidas en el perfil de egreso.	No cumplido. Se cuenta con un manual de evaluación de competencias, no pueden ser traducidas para su uso.	Cumplido

Fuente: Elaboración propia

Nota: Los estándares y criterios son proporcionados por el Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa, SINEACE

CAPÍTULO V:

5. COSTO DE LA IMPLEMENTACIÓN

En el presente capítulo se muestra el cronograma de actividades y presupuesto, para realizar la implementación de la propuesta de mejora en el proceso de reacreditación del programa de estudios. La propuesta es objetiva, basado en el Modelo de Acreditación de SINEACE y los objetivos de la primera evaluación que tuvo el programa de estudios, por lo que se procede a mostrar la propuesta de calendario de las actividades, el cual consta de dos etapas.

La primera etapa se basa en la elaboración del cuadro de mando referido a la gestión del programa de estudios, la cual incluye desde la capacitación de la metodología a utilizar para su elaboración, hasta la aprobación de la propuesta, la cual consta de aproximadamente 17 semanas de trabajo.

La segunda etapa se basa en la elaboración del cuadro de mando referido a los estándares calificados como logrados, la cual incluye desde la capacitación de la metodología a utilizar, hasta la aprobación de la propuesta, la cual consta de aproximadamente 13 semanas. La supervisión y asesoría de las actividades será desarrollado por el analista de la propuesta durante todo el proceso de implementación.

Durante toda la implementación, se necesita para el analista un espacio habilitado para que pueda realizar sus actividades (muebles, sillas, computadora, impresora).

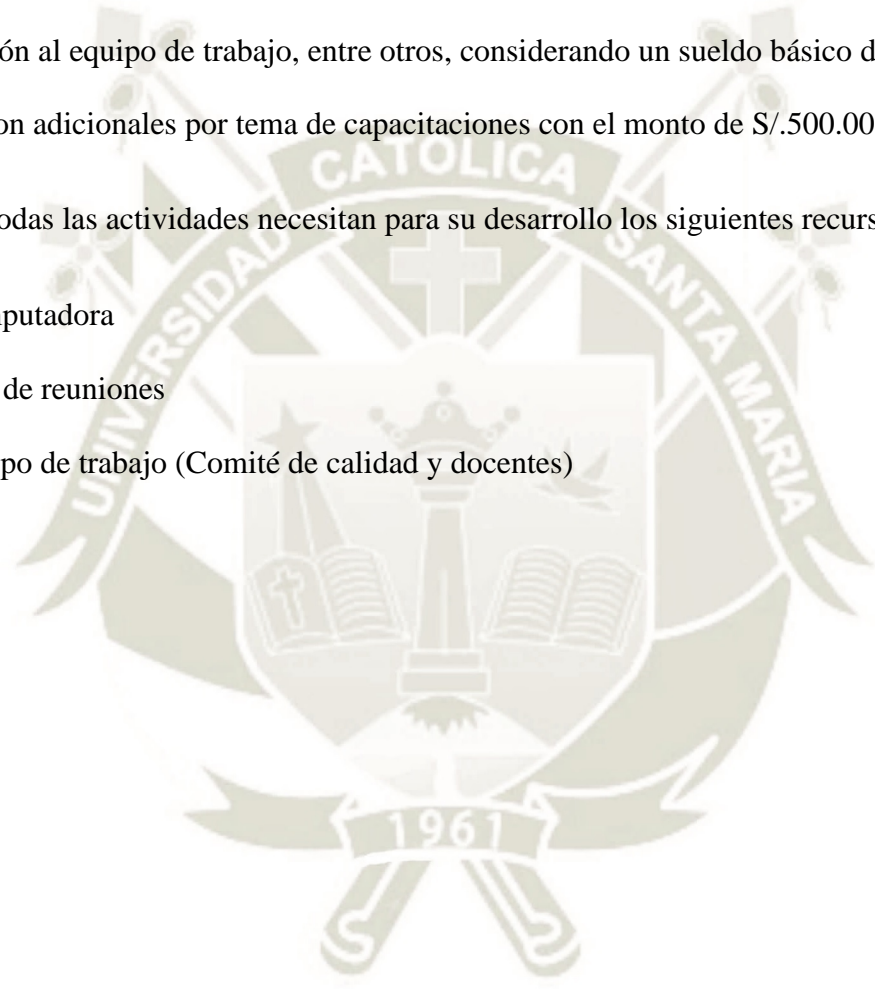
5.1.Cronograma de actividades

Se presenta las actividades por cada etapa, el tiempo aproximado de la misma y el presupuesto estimado por cada tarea a desarrollar.

El presupuesto estimado se basa netamente el tiempo de la mano de obra (analista), en las herramientas elaboradas para la implementación, presentaciones diseñadas para la explicación al equipo de trabajo, entre otros, considerando un sueldo básico de S/. 2000.00 soles y con adicionales por tema de capacitaciones con el monto de S/.500.00.

Todas las actividades necesitan para su desarrollo los siguientes recursos:

- Computadora
- Sala de reuniones
- Equipo de trabajo (Comité de calidad y docentes)



5.2.Presupuesto

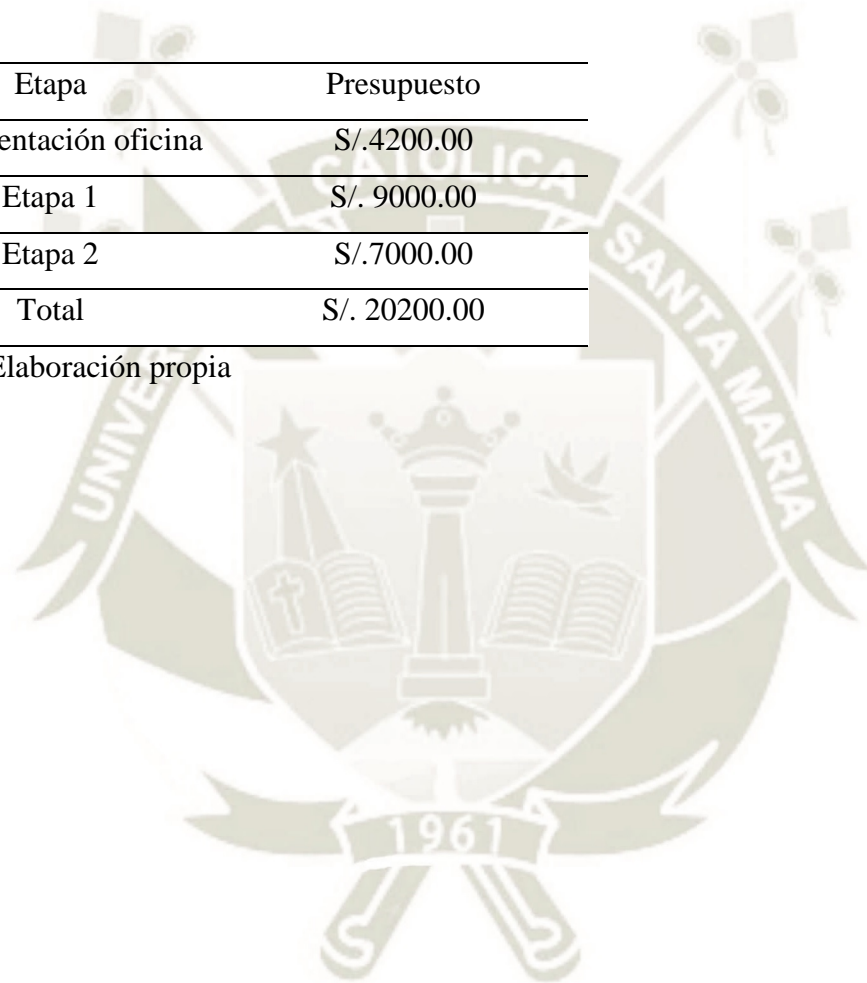
Se presenta el presupuesto para la implementación por cada una de las etapas de la propuesta de mejora del proceso de reacreditación del programa de estudios:

Tabla 12

Presupuesto para la implementación de la propuesta de mejora

Etapa	Presupuesto
Implementación oficina	S/.4200.00
Etapa 1	S/. 9000.00
Etapa 2	S/.7000.00
Total	S/. 20200.00

Fuente: Elaboración propia



CONCLUSIONES

- Esta investigación tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de mejora continua diagnosticando la situación actual como línea base respecto al trabajo realizado por el programa de estudios y las brechas para obtener el nivel de “logro pleno”, identificando los estándares calificados con el nivel de “logro”.
- La propuesta de mejora consiste en dos etapas, el cuadro de mando de gestión y el cuadro de mando de estándares, utilizando la metodología del PHVA, estableciendo herramientas para el seguimiento y sostenibilidad de las actividades a desarrollar.
- Ambos cuadros de mando terminan con el programa de actividades, las cuales se hará el respectivo seguimiento mediante un sistema de semaforización (verde, amarillo, rojo) estableciendo las metas, frecuencia de evaluación y programación mensual.
- El tiempo estimado de implementación consta de 30 semanas de trabajo a partir de un presupuesto de S/. 20200.00.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a las autoridades de la facultad y el programa de estudios que a pesar que esta investigación se basa en métodos objetivos, sistemáticos y operativos, que permiten garantizar la efectividad de la investigación, es imprescindible el trabajo en equipo y apoyo de todos los miembros que están involucrados en el programa de estudios, como autoridades, personal docente, administrativo, estudiantes y egresados.
- Se recomienda aplicar la metodología de BSC luego de haber socializado nuevamente el Modelo de Acreditación, así como también las herramientas de mejora continua planteadas en la investigación.
- Se recomienda trabajar la propuesta de mejora continua en grupos afines al área de investigación de cada docente o al campo de desempeño para poder asignar el trabajo de los estándares del modelo de Acreditación.
- Se recomienda que la presente investigación sirva como el punto de inicio de cambio del trabajo tradicional a una práctica diaria y de mejora continua concientizando el hecho del trabajo para mantener la acreditación y elevar los estándares de calidad aún más.

REFERENCIAS

Berengueres, J. (2012). *THE TOYOTA PRODUCTION SYSTEM RE-CONTEXTUALIZED*.

Dubai.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estrategico: Un enfoque de gerencia*. Pearson.

Goodstein, L. D. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Mc Graw Hill.

Guaicha, H. C. (2016). *Auditoría de gestión de la calidad: Un enfoque práctico*. UTMACH.

Herrera, J. P. (2009). *Investigación de Mercados*. Bogota: Eco Ediciones.

Instituto uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la Mejora de la Calidad*.

Montevideo.

Iñiguez, J. M. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación educativa*, 79-96.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000.

Montoya, C. A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión del Futuro*.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Interamericana Editores S.A. .

SINEACE. (2017). *Modelo de acreditación para programas de estudios de educación superior universitaria*. Lima: Tarea Asociación Gráfica Educativa.

SINEACE. (2020). *SINEACE*. Obtenido de www.sineace.gob.pe

Sokovic, M. (2010). Metodologías de Mejora de la Calidad - Ciclo PDCA, radar de matris, DMAIC y DFSS. *The Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering*, 2-3.

Soria, J. I. (2004). La acreditación universitaria en el Perú. *La Revista Iberoamericana de Educación*.

Universidad Católica de Santa María. (2019). *Universidad Católica de Santa María*.

Obtenido de Universidad Católica de Santa María:

<https://www.ucsm.edu.pe/ingresantes/>



ANEXOS

Anexo 01

Evaluación de sostenibilidad de permanencia estudiantil: Componente de sensibilización

COMPONENTE DE SENSIBILIZACIÓN Institucionalizar / formalizar una política de fomento de la permanencia y graduación estudiantil, así como los procesos que soportan las estrategias de apoyo a los estudiantes.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTOCLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Político / Administrativa	Existe una política para la sensibilización y posicionamiento del fomento de la permanencia y graduación de estudiantes en la institución.							
	La política de permanencia y graduación se ha incorporado en los planes de desarrollo institucional.							
	La política hace parte del marco normativo, planes de acción, procesos de gestión y presupuesto.							
	Existen áreas designadas que lideran las acciones del componente de sensibilización y posicionamiento.							
	Los responsables de cada área trabajan de manera articulada, empleando la misma información.							
Sensibilización	Los directivos, consejo directivo y consejo de facultad están sensibilizados frente a la política de permanencia y graduación.							
	El personal de nivel administrativo y de planeación está sensibilizado frente a la política de permanencia y graduación.							
	El área de bienestar está sensibilizada frente a la política de permanencia y graduación.							
	Los docentes están sensibilizados frente a la política de permanencia y graduación.							
	Los estudiantes están sensibilizados frente a la política de permanencia y graduación.							

COMPONENTE DE SENSIBILIZACIÓN								
Institucionalizar / formalizar una política de fomento de la permanencia y graduación estudiantil, así como los procesos que soportan las estrategias de apoyo a los estudiantes.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTOCLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Mecanismos de difusión de información	La plataforma y página web institucionales se utilizan para difundir información relacionada con permanencia y graduación.							
	Periódicamente se realizan eventos y reuniones para difundir información sobre las políticas y acciones para promover la permanencia y la graduación.							
	Se desarrollan folletos informativos y publicaciones para la difusión de información sobre las políticas y acciones para promover la permanencia y la graduación.							
	Se emplea el correo electrónico como medio habitual para la difusión de la información sobre las políticas y acciones para la permanencia y graduación.							
	En el informe de gestión se incluyen estadísticas actualizadas para la difusión de información sobre permanencia y graduación.							
Mecanismos de Seguimiento	Se cuenta con indicadores de gestión cuantitativos y cualitativos sobre deserción, permanencia y graduación.							
	Se elaboran informes de avance y elementos estadísticos debidamente medidos sobre deserción, permanencia y graduación.							
	Se dispone de sistemas estandarizados y articulados para evaluar la deserción.							
	Se cuenta con mecanismos para evaluar las diferentes estrategias y programas que se implementan en la institución.							
	Las diferentes áreas e instancias emplean el mismo sistema de información y realizan seguimientos periódicos.							
Planes de Mejoramiento	Se diseñan planes de mejoramiento de acuerdo con los resultados del seguimiento de las estrategias.							
PROMEDIO DEL COMPONENTE (Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

Anexo 02

Evaluación de sostenibilidad de permanencia estudiantil: Componente de cultura de la información y de la evaluación

COMPONENTE DE CULTURA DE LA INFORMACIÓN Y DE LA EVALUACIÓN								
Realizar un seguimiento periódico a la deserción estudiantil, identificando las diferencias en magnitud (por programa académico, nivel de formación, área de conocimiento, metodología, entre otros) y evaluando el impacto de las estrategias y/o programas que desarrollan las instituciones. Fortalecer el uso y apropiación del SPADIES para la prevención de la deserción.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTO CLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Diagnóstico	La institución cuenta con una metodología institucional para evaluar las políticas de fomento a la permanencia.							
	Se dispone de un diagnóstico sobre la problemática, y los principales factores de deserción.							
	Se realizan diagnósticos sobre el contexto y análisis de la deserción, como por ejemplo, tasas de deserción por programa, caracterización del estudiante, número de estudiantes beneficiarios de los apoyos, entre otros, para profundizar sobre el problema de deserción.							
	Se profundiza en el diagnóstico sobre los costos que representa la deserción para la universidad y las áreas donde se intensifica este fenómeno.							
Socialización	Periódicamente se llevan a cabo actividades institucionales para socializar resultados de los diagnósticos que realizan.							
	Se elabora habitualmente documentos que informen sobre la deserción en la Institución.							
Mecanismos de Seguimiento	Los mecanismos de seguimiento se encuentran estandarizados y articulados en todas las áreas.							
	Cuentan con mecanismos de detección temprana de alertas de estudiantes en riesgo de acuerdo a las necesidades estudiantiles y las causas.							
PROMEDIO DEL COMPONENTE (Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

Anexo 03

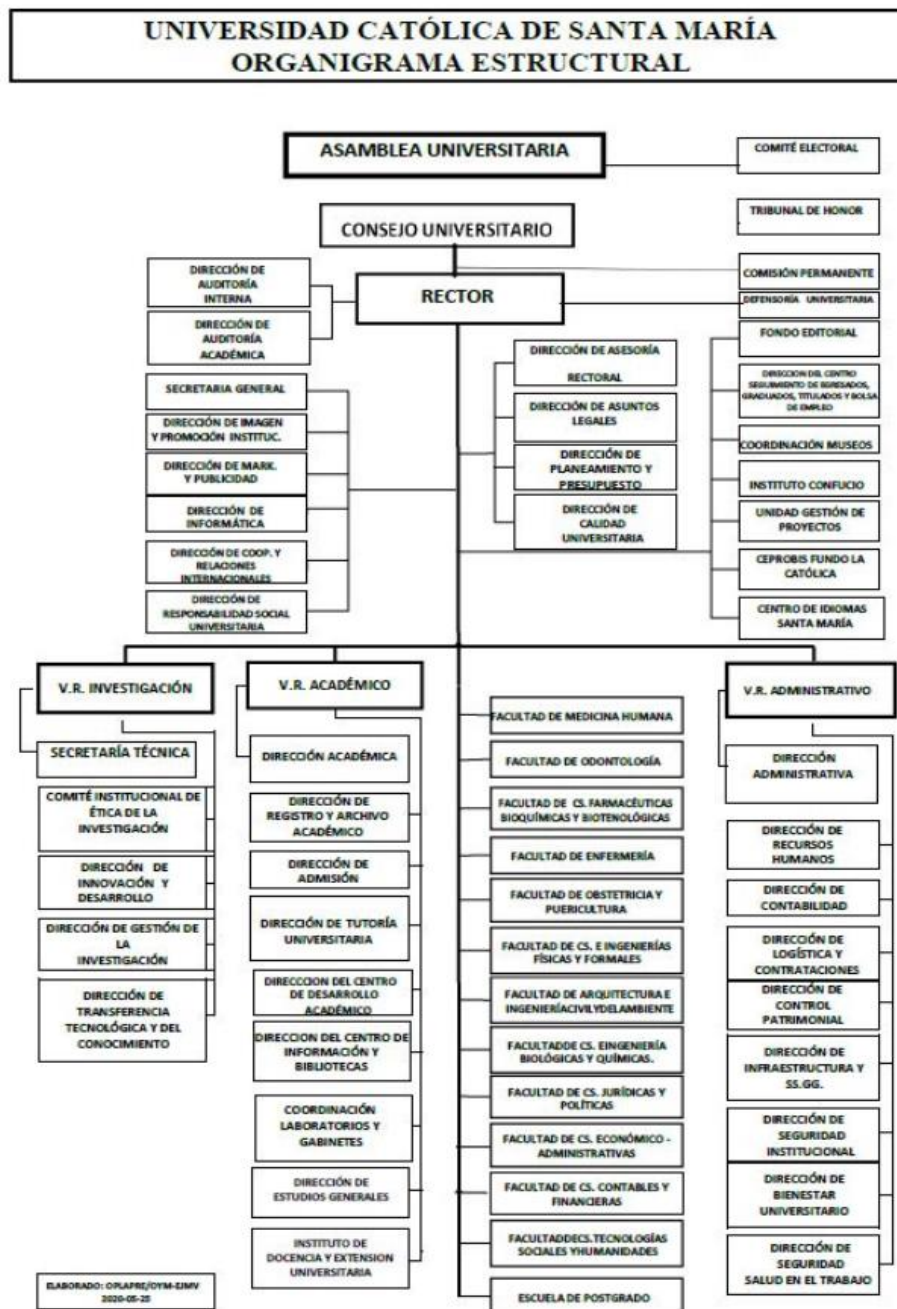
Evaluación de sostenibilidad de permanencia estudiantil: Componente de fortalecimiento de programas de permanencia

COMPONENTE FORTALECIMIENTO DE PROGRAMAS DE PERMANENCIA								
Articular los programas de apoyo a los estudiantes, aumentar su cobertura y aplicar una metodología que permita evaluar los resultados e impacto de dichos programas.								
ELEMENTOS CLAVES	INDICADORES	VALORACIÓN					PROMEDIO POR ELEMENTOCLAVE (Sumatoria de los valores / el número de indicadores)	EVIDENCIAS
		1	2	3	4	5		
Políticas	Se cuenta con una estrategia integral institucionalizada, para promover la permanencia que incluye acompañamiento académico, apoyo financiero, orientación vocacional y bienestar estudiantil.							
Estrategias de nivelación	Existen en la institución programas para la nivelación de competencias básicas en los estudiantes - acompañamiento académico.							
	Se cuentan en la institución con programas de tutorías o monitorías.							
	Se desarrolla estrategias encaminadas a la adaptación de los estudiantes de los primeros semestres.							
Estrategias de apoyo	La institución dispone de estrategias de apoyo y orientación vocacional a los estudiantes.							
	Se desarrolla estrategias de apoyo socioeconómico y financieros a los estudiantes.							
	Existen estrategias para el apoyo de población diversa con alguna situación particular para su inclusión.							
Monitoreo y Evaluación	Se realiza seguimiento y evaluación del resultado académicos de los estudiantes que participan en las estrategias.							
	Se evalúa la estadística del impacto que tiene en la retención el desarrollo de las estrategias.							
PROMEDIO DEL COMPONENTE (Sumatoria de los promedios por elementos / la cantidad de elementos claves)								

Fuente: Recuperado de SINEACE (2021)

Anexo 04

Organigrama de la Universidad Católica de Santa María



Fuente: Recuperado de Universidad Católica de Santa María (2021)